

Министерство общего и профессионального образования
Российской Федерации
Уральский государственный профессионально-
педагогический университет
Уральский государственный научно-образовательный центр
Российской академии образования

Ф.С. Исмагилова

ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебное пособие

Екатеринбург 1999

ББК Ю95

И 87

Исмагилова Ф. С. Основы профессионального консультирования: Учеб. пособие / Науч. ред. Э.Ф.Зеер. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. 238 с.

В учебном пособии изложены методология и технология профессионального консультирования; рассмотрены вопросы, актуальные для социальных работников службы занятости, консультантов, сотрудников консалтинговых фирм, центров оценки персонала, менеджеров по работе с персоналом, особенно для тех из них, кто в силу своих должностных обязанностей специализируется в области профессионального консультирования.

Пособие адресовано студентам психологических специальностей, а также слушателям факультетов повышения квалификации.

Рецензенты: доктор психол. наук, проф. В.И.Долгова (Челябинский государственный педагогический университет); кафедра теории и практики управления Института переподготовки кадров Уральского государственного технического университета

ISBN 5-8050-0017-2

© Уральский государственный
профессионально-
педагогический
университет, 1999

Введение

В практике профессионального консультирования до сих пор сохранились представления о том, что профконсультации востребованы прежде всего в двух случаях: во-первых, на этапе выбора профессии и, во-вторых, в ситуации безработицы. Однако в настоящее время экономическая ситуация изменяется столь стремительно, что качественные и количественные потребности организаций в персонале не могут оставаться постоянными. Становятся высокодинамичными требования не только к профессиональной квалификации и компетентности специалиста, но и к количеству исполнителей профессиональных функций. В результате у специалиста остается все меньше шансов, что он сможет стабильно трудиться на одном и том же рабочем месте длительное время, выполняя при этом одни и те же функции. Смена рабочего места, специализации, специальности и даже профессии – неизбежное следствие интенсивного развития экономики. Таким образом, практически ни у кого не остается сегодня шансов избежать ситуации смены работы. Вот почему профконсультанты становятся востребованными практически на всех этапах профессионального развития специалиста, во всех организациях, стремящихся наращивать и сохранять свою конкурентоспособность.

Традиционно при оказании профконсультативной помощи консультант обращается к потенциалу человека, пытаясь максимально объективно оценить его способности, склонности, интересы, устремления. Вместе с тем до сих пор, на наш взгляд, не используется как важный источник сведений о человеке его жизненный и профессиональный опыт.

Опыт человека имеет не только некую формально описываемую структуру (знания, умения, навыки), но и свою поверхностную и глубинную структуру. Обращение к глубинной структуре профессионального опыта позволяет выявить и актуализировать те внутренние ресурсы, которыми клиент располагает, но при этом неадекватно их оценивает. Обращение к профессиональному опыту как более или менее структурированной части психического делает, в свою очередь, более эффективным и обращение к жизненному опыту. Нередко клиенту бывает сложно самостоятельно продуктивно отразить связь профессионального и жиз-

ненного опыта, динамику их взаимопроникновения и обогащения. Совместно с психологом или профконсультантом это становится возможным.

Таким образом, данное пособие отличает, во-первых, то, что в нем рассматриваются прежде всего профессиональные проблемы взрослого человека, имеющего определенный профессиональный опыт. И во-вторых, в пособии излагаются методология и технология профессионального консультирования, созданные на основе принципов системного анализа профессионального опыта субъекта.

Методологической основой данной работы является системный анализ проблемы, который предполагает необходимость, во-первых, помещения в центр психологического анализа в ситуации профконсультирования прежде всего профессионального и жизненного опыта субъекта, во-вторых, изучения феномена профессионального опыта как системы, в которой единицей системного анализа является событие профессиональной жизни, приобретшее для субъекта личностный смысл, в то время как профессиональный опыт, в свою очередь, сам становится частью системы жизненного опыта человека.

В основу методологии положен системный подход, при котором предметом анализа становятся две взаимосвязанные системы: жизненный и профессиональный опыт человека как активного субъекта, формирующего этот опыт осознанно или неосознанно.

Пособие создавалось в ходе многочисленных встреч со специалистами, решающими проблемы занятости. Оно также является отражением личного опыта автора в сфере профессионального консультирования и обучения безработных и откликом на запрос тех слушателей, которые повышали квалификацию на базовой кафедре Российского учебного центра Министерства труда и социального развития.

Глава 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

1.1. Виды психологической помощи.

Понятие профессионального консультирования в психологической теории и практике

К основным видам психологической помощи обычно относят:

- психологическое интервью;
- психодиагностику;
- психологическое просвещение;
- психопрофилактику;
- психологическое консультирование;
- психологическую коррекцию;
- психотерапию.

Под психологическим консультированием понимают вид психологической помощи, направленной на совместную работу с клиентом, в результате которой клиент оказывается способным решить возникшие у него проблемы психологического плана. Исходя из такого понимания, можно рассматривать профессиональное консультирование как особый вид психологического консультирования. Отличительной особенностью профессионального консультирования является то, что проблемы клиента так или иначе связаны с его профессиональным самоопределением и развитием карьеры, профессиональной деятельностью и поведением на рабочем месте, поиском или потерей работы.

Профессиональное консультирование – это вид психологической помощи, направленной на согласование индивидуальных профессиональных возможностей и потребностей клиента с интересами организации или рынка труда, в результате которой происходит профессиональное самоопределение клиента, формируется или совершенствуется его профессиональный план, вносятся продуктивные изменения в его профессиональную деятельность и поведение.

В современных условиях профессиональное консультирование может выступать: 1) как функция профессиональной деятельности; 2) как профессиональная деятельность.

Как функция консультирование все чаще осуществляется менеджерами по работе с персоналом или психологами-консультантами в современных организациях корпоративного типа.

Как вид профессиональной деятельности оно имеет место в социальных службах (как государственного типа, так и коммерческого характера). Так, в городских и районных центрах занятости населения предусмотрена должность профконсультанта, в связи с чем Федеральной службой занятости населения (существующей сегодня в структуре Министерства труда и социального развития) разработана и внедрена система подготовки и повышения квалификации профконсультантов.

Профконсультанты работают также в городских и районных центрах профориентации, обслуживающих преимущественно молодежь и школьников, решающих проблемы выбора профессии.

Рекомендуемая литература

Актуальные проблемы занятости и состояние российского рынка труда: Сб. науч. тр. / Рос. учеб. центр М-ва труда и соц. развития; Под общ. ред. В. С. Боровика, В. А. Похвощева. М., 1997.

Федеральная программа содействия занятости населения // Человек и труд. 1996. № 1.

Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 1997. Гл. 3: Система управления персоналом организации.

1.2. Системный анализ как научный метод консультирования

Изучение полисистемных связей в психологии

Все существующие на сегодняшний день направления в профконсультировании оставляют широкое поле для профессионального выбора, так что ориентироваться при выборе техноло-

гий консультирования весьма сложно. Имеющийся в арсенале современного консультанта инструментарий настолько велик, многообразен и нередко противоречив, что прежде чем воспользоваться им, необходимо провести его тщательный отбор. Основным условием эффективности его применения в практической деятельности можно уверенно назвать разработанность системы и методологии консультационной деятельности специалиста. Такой подход позволит не только системно мыслить, но и системно действовать, используя принцип системности как основной инструмент анализа и решения проблем.

Эмпирические науки долгое время изучали свой предмет, используя для этого традиционно аналитический подход: путем расчленения проблемы на составные части и последующей оценки каждой из них в отдельности. Однако методологи подчеркивали, что такой подход оказывается малоуспешным там, где предметом внимания становится организованная специальным образом, динамично развивающаяся сложность.

✓ Исследовать и разработать структуру означает следующее: используя определенное логическое основание, разбить целое на отдельные составляющие и в дальнейшем компоновать из них различные варианты новых структур.

Пример. Можно составить список опытных специалистов организации и произвольно комплектовать из них рабочие группы или временные творческие коллективы.

Исследовать и разработать систему означает:

- 1) выделить систему как целое из окружающей среды, обозначив все ее существенные связи со средой;
- 2) рассмотреть все составные части системы;
- 3) рассмотреть все связи между частями;
- 4) изучить систему в развитии;
- 5) исследовать все возможности, цели, функции системы.

Пример. Помогая руководителю в подборе команды, консультант совместно с ним может выполнить следующее:

- выявить подходящих кандидатов, учитывая их связи и место в системе социальных отношений организации;
- оценить возможности и ограничения каждого кандидата;
- спрогнозировать, как будут развиваться их деловые и личные контакты друг с другом, в чем они будут взаимно дополнять

друг друга, а что может выступить причиной противоречий между ними;

- обратить внимание на потенциал каждого кандидата;
- четко определить назначение и возможности данной команды как единого целого.

В разработке принципа системности в психологии огромная роль принадлежит Борису Федоровичу Ломову. И хотя он всегда подчеркивал преимущество развиваемых им идей, его подход сегодня сам служит для многих психологов одним из источников развития и использования в теории и практике системного подхода.

В соответствии с идеями Б.Ф.Ломова ядро системного подхода образуют шесть ключевых положений:

1. Любое психическое явление разворачивается одновременно в нескольких планах, раскрывающих разные масштабы его организации.
2. Психические явления многомерны.
3. Система психических явлений имеет вертикальное (уровневое) строение.
4. Человек обладает системой разнопорядковых свойств.
5. Психические явления системно детерминированы.
6. Психические явления – явления динамические, развивающиеся [26].

Системный анализ профессионального опыта

Владимир Дмитриевич Шадриков считает, что для описания любой системы используются, как правило, одни и те же характеристики [51]. К общим для всех систем характеристикам, которые должны быть описаны, если описывается или создается система в целом, можно отнести следующие:

1. Система представляет собой нечто целостное, отличное от окружающей среды.
2. Эта целостность носит функциональный характер.
3. Система представляется дифференцируемой на конечное множество взаимосвязанных элементов, обладающих вполне определенными свойствами.

4. Отдельные элементы взаимодействуют в плане общего назначения системы.

5. Свойства системы не сводятся к свойствам образующих ее компонентов.

6. Система находится в информационном и энергетическом взаимодействии с окружающей средой.

7. Система изменяет характер функционирования в зависимости от информации о полученных результатах.

8. Системы могут обладать свойствами адаптивности.

9. Разные системы могут производить один и тот же результат.

10. В одной и той же структуре одни и те же элементы могут группироваться в разные системы в зависимости от целевого назначения.

11. Конфигурация и характер связей внутри системы являются ее структурой, остающейся неизменной при изменениях (в определенных пределах) системы, например при изменениях состава элементов.

В любой системе можно выделить ведущее звено – системообразующий фактор, через который устанавливается определенный характер отношений между отдельными детерминантами или группами детерминант.

Предметом системного анализа может стать любой сложный психологический феномен, выбранный в зависимости от цели анализа. В современной психологической науке предметом системного анализа выступают такие категории, как деятельность (Б. Ф. Ломов), генезис профессиональной деятельности (В. Д. Шадриков), личность (А. В. Петровский, К. К. Платонов), сознание (А. Н. Леонтьев), организация психических процессов и функций человека (Б. Г. Ананьев), функциональная система (П. К. Анохин), свойства нервной системы (Б. М. Теплов, В. Д. Небылицын).

В практике профконсультирования чаще всего оказывается полезным обращение к имеющемуся у специалиста профессиональному, а иногда и жизненному опыту. Рассмотрим профессиональный опыт как систему, используя в качестве основных шагов

для проведения анализа общие характеристики систем, перечисленные выше.

1. Профессиональный опыт, согласно основным его определениям, — это совокупность знаний, умений и навыков, т. е. не представляющее собой завершённую целостность, легко отделяемую от большего целого — жизненного опыта субъекта.

2. Данная целостность несомненно носит функциональный характер в том смысле, что опыт может выступать, в частности, как достаточно мощный мотивационный блок, побуждающий личность к активности, нацеленной на реализацию, использование, применение имеющегося опыта в своей профессиональной деятельности и жизненной практике.

Помимо мотивационной, профессиональный опыт выполняет не менее важную оценочную функцию, смысл которой заключается в “примеривании” субъектом на себя всевозможных форм жизненной и профессиональной активности, в определении степени субъективной новизны той или иной деятельности, а также своей способности выполнять ее с теми или иными заданными характеристиками.

Но наиболее важной все же остается операциональная, инструментальная, функция, по сути, позволяющая человеку, пользуясь в отдельности или комбинируя и развивая имеющиеся знания, умения и навыки, выступать активным субъектом профессиональной деятельности.

✓ 3. Опыт дифференцируют на составляющие его знания, умения и навыки. Знание рассматривают как адекватное отражение мышления человека проверенного практикой результата познания действительности. Навык — это действие, сформированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения, присутствием поэлементной сознательной регуляции и контроля. Умение — освоенный субъектом способ выполнения действий, обеспечиваемый совокупностью приобретенных знаний и навыков. Умение формируется путем упражнений и создает возможность для выполнения действия не только в привычных, но и изменившихся условиях. ✓

Каждая из перечисленных составляющих обладает собственными отличительными свойствами. Знание имеет свойства, присущие всякой информации. Навык обладает всеми свойст

действия и, кроме того, его отличает такое качество, как автоматизм. Умение имеет отличительное свойство гибкости.

4. Признавая на практике значение содержания опыта специалиста для определения его профессиональной пригодности и компетентности, фактически опыт как таковой, как нечто целостное обычно не делали предметом анализа, расчлняя его на составляющие: знания, навыки, умения (что именно данный специалист знает, умеет, к чему способен). При этом подразумевалось, что знания должны непременно дополняться соответствующими умениями, которые, в свою очередь, основаны на навыках и т.п. Именно этим взаимодействием и обеспечивается возможность человека решать поставленные перед ним профессиональные задачи.

5. Профессиональный опыт, представая как система, обнаруживает собственные системные свойства. Эти свойства нельзя разложить на отдельные знания, умения, навыки; они могут быть не характерны для отдельных событий профессиональной жизни. Системные свойства профессионального опыта могут становиться или не становиться свойствами личности.

К числу таких свойств предположительно можно отнести гибкость, технологичность, индивидуализацию, степень разнообразия, интуитивность, ограниченность, степень специфичности, степень соответствия индивидуальным особенностям и потребностям и т.д.

Такое качество, как гибкость, позволяет оценивать опыт как легко адаптируемый к профессиональным и личностным изменениям или, напротив, как жестко привязанный к привычным условиям осуществления профессиональной деятельности.

Технологичность опыта оценивается как уровень организованности, и с этой точки зрения опыт может оцениваться как высокоорганизованный или, напротив, хаотичный, нечетко структурированный.

Степень разнообразия можно описать через характеристики уровня разноплановости опыта (на противоположном полюсе тогда появляется такая характеристика, как “монологичность”, однообразность).

Интуитивность указывает на преобладание интуиции в опыте или, напротив, на отсутствие опоры на интуицию.

Ограниченность опыта характеризует степень его закрытости или открытости: опыт может представлять собой открытое к изменениям образование (по типу периодической системы элементов Д. И. Менделеева), а может быть жесткой замкнутой структурой, характеризующейся косностью и инертностью.

Степень специфичности может оцениваться по частоте, с которой встречается подобный опыт в профессиональной среде, по его уникальности.

Системные качества, описанные выше, разумеется, не охватывают весь спектр особенностей профессионального опыта субъекта. Напротив, легко можно обнаружить, что сочетание нескольких свойств дает новое системное свойство, которое обогащает опыт, делая его более или менее эффективным. Перечень свойств может быть расширен: темпоритм деятельности, темпоритм подачи и потребления информации, уровень автономности и т.д.

6. Каждая система включена в более глобальную по сравнению с ней систему. Так, профессиональный опыт включен в профессиональное пространство субъекта. Именно это профессиональное пространство и продуцирует события профессиональной жизни. Аналогично жизненный опыт обусловлен жизненным пространством субъекта и включен в него. Такой подход позволяет установить динамичные, в достаточной мере условные, но все же существующие границы опыта как открытой к внешним связям и при этом условно ограниченной системы.

Развитие системы профессионального опыта зависит от способности субъекта обогащать профессиональный опыт событиями не только профессиональной жизни, но и жизни в целом, определяя для себя их личностный смысл. Данная способность субъекта связывает обе системы динамичной системной связью.

Таким образом, встает вопрос о зависимости богатства и эффективности профессионального опыта от следующих моментов:

- 1) особенностей личности;
- 2) ее отношения к деятельности;
- 3) содержания ее профессиональной деятельности.

К числу особенностей личности, от которых зависит опыт, можно отнести:

- способность к рефлексии;

- способность к развитию.

Отношение к деятельности может быть определено через:

- интерес к профессиональной деятельности и профессиональной жизни;
- способность к формированию индивидуального стиля деятельности.

Наконец, изучаемыми характеристиками содержания деятельности выступают:

- разнообразие деятельности;
- степень ответственности за принимаемые решения;
- возможность принимать самостоятельные решения.

7. Если попробовать отследить изменения профессионального опыта в ходе профессионализации субъекта, то попытка генетического анализа системы профессионального опыта предположительно даст такую картину.

В начале своей профессиональной деятельности каждый человек переживает состояние неопределенности. Это вызвано не столько недостатком информации, сколько ее избытком. Если попытаться условно выделить основные сферы профессионального опыта, то в первую очередь это будут интеллектуальная, инструментальная, коммуникативная и эмоциональная сферы. Задача, которую решает начинающий профессионал, связана с вычленением в каждой из этих сфер главных, определяющих, эффективных элементов и отказом от малоэффективных и, конечно, деструктивных.

В результате мы наблюдаем процесс изменения профессионального опыта, для которого характерны:

- обращение к одним и тем же информационным сигналам и параметрам, использование одних и тех же решений в интеллектуальной сфере;
- постепенный отсев лишних, ненужных действий в инструментальной сфере;
- сокращение числа и типов оценок и контактов, их избирательность в коммуникативной сфере;

- сдерживание эмоциональных переживаний, не вписывающихся в привычный ритм, выработка единого способа реагирования на профессиональную ситуацию в эмоциональной сфере.

Изначально необходимый как условие оптимизации профессиональной деятельности, этот процесс сужения границ профессионального опыта постепенно начинает приобретать негативные характеристики:

- в интеллектуальной сфере происходит сужение области поиска допустимых решений, устаревает или попадает в зону опущения ориентировочная основа действия;

- в инструментальной сфере наблюдается утрата гибкости переключения от привычных действий к действиям нового типа, обеднение и однообразие поведенческих реакций;

- в коммуникативной сфере устанавливается доминирование установок и привычных форм взаимодействия, шаблонизация оценок коммуникативных партнеров;

- наблюдается обеднение эмоциональной сферы, утрата искренности и непосредственности.

Процесс динамики профессионального опыта, таким образом, связан с постепенным упрочением, стереотипизацией (следовательно, схематизацией и шаблонизацией) восприятия, объяснения реальности и ориентации в ней. Модель мира в сознании профессионала, изначально открытая к изменениям и в достаточной мере гибкая, существенно обедняется. Выпадают не только эффективные звенья, но и те, что лишь когда-то могли бы стать таковыми. Все это составляет фон формирования и динамики профессионального опыта.

Таким образом, можно предположить, что динамика профессионального опыта может быть описана через следующие стадии:

- 1) максимальной открытости к обогащению профессионального опыта, отсутствия границ;

- 2) относительной стабильности профессионального опыта, формирования “прозрачных” границ;

- 3) упрочения границ профессионального опыта и его стереотипизации;

4) сужения границ профессионального опыта, расширения зон опущения значимых элементов событий профессиональной жизни.

8. Изменения профессионального опыта, описанные выше, по сути есть результат адаптации специалиста к существующему профессиональному пространству. В результате адаптации происходят два процесса: изменение профессионального пространства в соответствии с представлениями профессионала об идеальном для него пространстве и изменение опыта профессионала в соответствии с требованиями профессионального пространства.

9. Специалисты с различным опытом работы могут одинаково успешно справляться с тем или иным профессиональным заданием. Различие может обнаруживаться в скорости выполнения, особенностях индивидуального стиля, выборе способов решения поставленных задач.

10. В зависимости от задачи становятся более или менее востребованными те или иные составляющие профессионального опыта. Отдельные навыки и умения (или их сочетание в опыте) либо оказываются актуальными и приобретают ценность, усиливая конкурентоспособность обладающего ими человека на рынке труда, либо отодвигаются на задний план, становятся невостребованными как устаревшие или недостаточно качественные.

11. Конфигурация и характер связей внутри опыта как системы остаются неизменными на протяжении жизни человека. При этом набор событий профессиональной жизни меняется постоянно. Конфигурация и характер связей профессионального опыта представлены на рис. 1.

Выделение планов анализа систем

Подход к явлению или деятельности как к системе означает, что они будут рассматриваться и оцениваться так, как этого требует проведение системного анализа.

Теоретически проведение системного анализа включает в себя выделение следующих возможных планов анализа: целевого, структурного, компонентного, функционального, генетического. Именно такой подход предлагают Е. С. Кузьмин и В.Д. Шадриков.

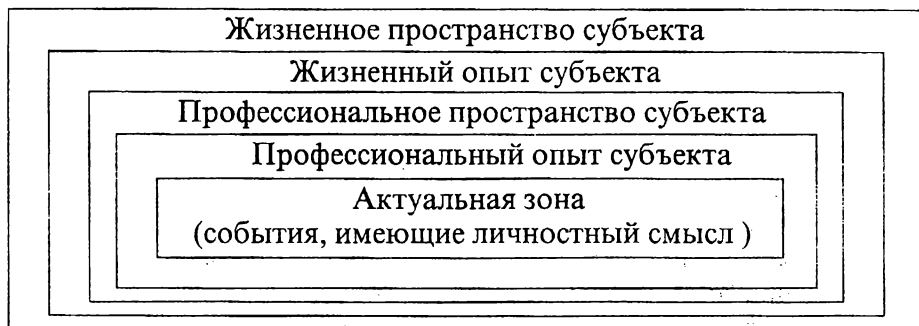


Рис.1. Конфигурация и характер связей опыта как системы

Характеристика каждого из перечисленных видов анализа (по В. Д. Шадрикову) представлена в табл. 1.

Таблица 1

Виды системного анализа

| Вид анализа | Характеристика вида анализа |
|--------------------|---|
| 1 | 2 |
| Целевой анализ | Критерием выделения системы является рассмотрение ее со стороны целевого назначения. Тот или иной компонент может быть отнесен к системе в меру его участия в достижении цели. Важно правильно выделить системное основание, т.е. уровни, которые лежат в основе функционирования системы. Системные основания выделяют в соответствии с задачами системы |
| Структурный анализ | Проводится анализ внутренней организации системы. Объект изучается с различных сторон, при различных срезах, как полиструктурное многоуровневое образование |

| 1 | 2 |
|-----------------------|---|
| Компонентный анализ | Устанавливаются границы существования системы и ее экстремальные значения (т.е., по сути, условия существования системы) |
| Функциональный анализ | Проводится описание механизмов внешнего и внутреннего функционирования, отношения функциональной соподчиненности и координации между компонентами системы. Положение об иерархии систем является одним из основных в методологии системного подхода. Согласно этому положению, каждая подсистема рассматривается как составная часть вышестоящей, при этом, с одной стороны, она подчинена ей в своих проявлениях, а с другой — сама определяет свойства вышестоящей системы на основе собственных свойств. Вышестоящие системы вовлекают в деятельность подчиненные системы сугубо избирательно, в соответствии с целями деятельности, только в меру их содействия в получении запрограммированного результата. Анализ внешнего функционирования предполагает выявление адаптивной и адаптирующей активности системы |
| Генетический анализ | Изучается происхождение, развитие, перспективы существования системы |

Рекомендуемая литература

Ломов Б.Ф. Системность в психологии: Избр. психол. тр. М.; Воронеж, 1996.

Петровский А.В., Ярошевский М.Г. История и теория психологии: В 2 т. Ростов н/Д, 1996. Т. 1.

Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982.

1.3. Концепция как теоретический инструментарий профконсультанта

Концептуальный подход в консультировании

Определяя методологическую базу, профконсультант решает очень важную принципиальную задачу: он формирует собственное профессиональное мировоззрение, тот угол зрения, под которым он будет воспринимать, оценивать и интерпретировать проблему клиента.

Выбор концептуальной основы определяет понятийный инструментарий консультанта, принципы, которым он собирается следовать, положения, из которых он будет исходить при построении своих умозаключений в работе с клиентом.

Любой специалист всегда принимает решения, опираясь на привычные, давно усвоенные им жизненные и профессиональные принципы и ценности, осознает он это или нет. В профессиональном сознании они объединены в более или менее стройную взаимосвязанную интеллектуальную конструкцию, назначение которой – облегчить поиск решений задач, встречавшихся в прошлом опыте, помочь использовать уже имеющиеся решения вместо того, чтобы каждый раз отыскивать их заново. Эта работа сознания помогает значительно экономить интеллектуальные усилия и время.

В современной психологии описаны многочисленные механизмы, с помощью которых человек использует свой прошлый опыт. В большинстве своем эти механизмы неосознаваемы, и потому их появление и влияние на мышление, как правило, человек не регулирует. Однако консультант, как никакой другой специалист, должен ставить перед собой задачу не только осознавать их, но и выбирать из них те, которые будут оптимальными для успешного решения профессиональных задач в данных конкретных

условиях жизни и деятельности и которые можно пересмотреть, когда условия изменятся.

В этом случае человек строит свое поведение на основе определенных, сознательно и критично отобранных им принципов, а не под влиянием случайных, некритично усвоенных им социальных установок, стереотипов, предписаний, интроектов.

Наличие такого интеллектуального аппарата, как концепция профессиональной деятельности менеджера, послужит важным условием того, что решения будут продиктованы осознанной профессиональной и личностной позицией, а не приняты под влиянием случайных или устаревших установок и интроектов, которые вполне могут оказаться не адекватными ситуации.

Следование определенной концепции позволяет профконсультанту выработать последовательную, целесообразную, оптимальную для конкретных условий систему взаимосогласованных подходов, методов, приемов в соответствии со своими профессиональными задачами. Концепция включает в себя:

- теоретические положения, обосновывающие выбор подходов к решению задач;
- основополагающие принципы, на основе которых консультант строит свою деятельность и поведение;
- методы, методики и техники, согласованные с теоретическими положениями и принципами;
- основные цели и главные задачи профессиональной деятельности консультанта.

Таким образом, концепция предстает как система профессиональных взглядов, убеждений и позиций консультанта и определяет логику и тактику его действий в профессиональной области.

Следует обратить внимание на различие в формировании концепции психолога-консультанта и профконсультанта, работающего в организации. Концепция профконсультанта должна быть предельно согласована с идеологией, стратегий, традициями и организационной культурой той организации, в которой он работает. Требуется особенное согласование концепции профконсультанта с концепцией управления персоналом. И наконец, желательно, чтобы имело место согласование со стратегическим планом развития и миссией организации.

Пример. Придя из центра занятости в быстро развивающуюся коммерческую организацию, профконсультант узнал, что одна из его функций — быть активным помощником “heads-hunter”, т.е. “охотников за головами”. Так образно называют специалистов (чаще всего это менеджеры по работе с персоналом), которые должны любыми путями отыскивать и привлекать в организацию перспективных, опытных, высококвалифицированных специалистов. Подобная практика ведения кадровой политики получает сегодня в России достаточно широкое распространение (по аналогии с практикой зарубежных фирм). Целью деятельности профконсультанта, таким образом, становится следование интересам своей организации, а целью профконсультации — убедить нужного кандидата перейти на работу в данную организацию. На прежнем месте работы целью профконсультации было формирование профессионального плана клиента службы занятости, и профконсультант стремился строить свою работу в максимальном согласии с интересами клиента. Несмотря на то что в новых функциях, закрепленных за ним в коммерческой организации, не было ничего противозаконного, они вызвали у профконсультанта определенный протест. У него возникло серьезное опасение, что он не сможет перестроиться на такую модель консультации и принять те принципы, на которых должна строиться его профессиональная деятельность. Вскоре он уволился.

В современной психологической теории существует достаточно разнообразных концепций профессионализации личности. Многие из них проверены на практике, многие имеют конкретное назначение, многие завоевали популярность и стали инструментом не только для психологов, но и для менеджеров (например, теория самоактуализации А. Маслоу). Окончательный выбор остается за профконсультантом.

Рассмотрим некоторые исторические тенденции, научные концепции и теоретические подходы к проблеме профессионализации личности и профессионального консультирования.

Краткий исторический очерк опыта профконсультирования в России и за рубежом

Характерной особенностью социально-экономического развития послереволюционной России и зарубежных стран конца XIX – начала XX века была потребность в рациональном распределении рабочей силы. Это способствовало становлению профконсультационной службы в рамках профотбора. В 20–30-е годы в нашей стране, так же как в США, Англии, Германии, Швейцарии, Бельгии и других странах, развивались теория и практика профконсультационной работы.

В 30-е годы в Чикаго создается первая консультативная служба в одной из крупнейших электрических компаний США. Задача работающих в службе консультантов – помогать работникам компании в решении их профессиональных проблем. К этому времени в России уже существовало несколько психотехнических лабораторий, занимавшихся проблемами профотбора [11].

Профконсультация этого периода отвечала социальным нормам своего времени и помогала распределению трудовых ресурсов. Как отечественные, так и зарубежные авторы уделяли значительное внимание профконсультации молодежи, поскольку эта категория населения более всего нуждалась в социальной поддержке и защите в сложных экономических условиях и вместе с тем была наиболее перспективной производительной силой.

✓Американский социолог Фрэнк Парсонс предложил подход к организации процесса управления выбором профессии, используя для этого определенную последовательность действий консультанта. Предложенная Ф. Парсонсом модель профконсультации включает три этапа: 1) изучение личности и психических особенностей претендента на профессию (работу или учебу); 2) изучение требований профессии к человеку; 3) сопоставление данных, полученных на предшествующих этапах, с целью выдачи рекомендации о выборе профессии. В этой модели само консультирование как процесс диалога с клиентом, который американцы считают “чисто американским продуктом”, проводится лишь на третьем этапе, когда человек непосредственно выбирает профессию [47].\

Система оказания профконсультационных услуг молодежи, выбирающей профессию, стала активно развиваться во многих

странах. Развитие практики профконсультационной работы, ее востребованность в технически развивающемся обществе способствовали совершенствованию методов изучения индивидуальных психофизиологических особенностей и появлению на их основе методов оценки и отбора.

В 1883 году английский психолог Ф. Гамильтон впервые предложил применять тестовые испытания для диагностической оценки личности. Его идеи развил Г. Мюнстерберг, директор психологической лаборатории Гарвардского университета, разработав психотехнические тесты для целей профессионального отбора.

Отечественные ученые (А.П. Болтунов, Н.Д. Левитов, Н.А. Рыбников) сместили акцент в профессиональном отборе с рабочего места на человека. Они считали важнейшей задачей профконсультации нахождение оптимального соответствия между возможностями человека и требованиями, предъявляемыми различными профессиями.

Практическая и теоретическая работа в области профконсультации осуществлялись в русле получившей широкое распространение диагностической концепции, основу которой составляла теория врожденной профессиональной пригодности человека [22].

Профконсультирование опиралось прежде всего на диагностические методы и в результате практически сводилось к профдиагностике. В профконсультационной работе использовались следующие методы: тестирование, бланковые и аппаратные методики, эксперименты на разных приборах (“штифты”, аппарат Пиорковского, прибор Хайдера и др.), наблюдение и анализ индивидуальных особенностей с последующими рекомендациями относительно пригодности или непригодности человека к выбранной им профессии. Преобладал не подбор подходящей для человека профессии с учетом его способностей, а подбор человека к той или иной профессии. Подобная практика профконсультационной работы была вызвана тем, что заказчиками профконсультационных услуг были организации, стремившиеся решать свои проблемы поиска и подбора подходящих кадров для выполнения профессиональных функций. Тем самым не только нарушался принцип гуманного отношения к личности, но и ценностью личности стано-

вилась степень соответствия ее индивидуальности определенному требуемому профессией стандарту.

Профконсультационную деятельность в России осуществляли специалисты-психотехники, прошедший курс обязательной специальной подготовки. Для их работы требовались специально разработанные и апробированные описания профессий – профессиограммы. Они стали появляться сначала на относительно несложные виды профессиональной деятельности (например, водитель трамвая), а затем и на более сложные профессии.

Психотехники стали рассматривать школу как основное звено в работе по профотбору учащихся. Они считали, что именно в школе могут быть составлены характеристики динамики и индивидуальных особенностей развития для определения тех способностей и склонностей учащегося, которые необходимы при выборе профессионального направления.

Важность профконсультации для оказания помощи подростку в выборе профессии отмечали Н.А.Рыбников, Н.Д.Левитов, О.Липман и др. Они же подчеркивали необходимость введения специальной должности школьного психолога.

После постановления ЦК ВКП(б) от 4 июля 1936 года “О педологических извращениях в системе Наркомпроса” в России была прекращена всякого рода психотехническая деятельность, а вместе с ней остановлены и работы в области профконсультации.

Однако в 20–30-е годы сформировались основные теоретические и практические направления профконсультирования, а именно:

- профессиональная консультация, базирующаяся на трехфазовой модели Ф. Парсонса;
- профессиографический подход, основанный на изучении профессий и требований, которые они предъявляют к человеку;
- ориентация на целостное изучение индивидуально-психологических особенностей личности.

Состояние профконсультационной деятельности в нашей стране с конца 30-х до конца 50-х годов связано с застоем в широкомасштабной профориентационной работе. Прекратили свою работу профконсультационные пункты и другие службы. Это было обусловлено и известным постановлением ЦК ВКП(б), и вой-

ной, и восстановлением разрушенного народного хозяйства, для чего требовались все новые кадры. В профконсультации доминирует директивный подход. Однако постепенно в русле зарождающейся инженерной психологии разворачивается проблематика анализа операторской деятельности и отбора операторов.

Характеризуя этот период, можно отметить, что профконсультация в России не была ориентирована на интересы личности, решающей проблему профессионального выбора, так как по своим задачам она фактически являлась средством селекции, отбора учеников в школе и после ее окончания.

В зарубежной науке и практике в послевоенное время усиливается интерес к профориентации и профконсультации. Поднимается вопрос о важном значении для успешной профессиональной деятельности не только профессиональной пригодности работника, но и его профессиональной удовлетворенности. Начинается активное обсуждение проблемы мотивации человека в труде.

Обзор основных подходов к профконсультированию, сформировавшихся за последние 20 лет

Разнообразие теоретических подходов к профконсультационной деятельности за рубежом положило начало переходу от диагностического подхода в профконсультировании к концепции профессионального развития. В центр внимания все чаще ставились процессы целостного развития личности, признавалась необходимость непрерывности профконсультационной деятельности, содействующей осознанию того, что профессионализация проходит сквозь всю жизнь человека, а не сводится лишь к выбору профессии.

Профессиональная консультация в 70–80-е годы развивается в рамках воспитательной концепции профориентации и является важным условием осуществления индивидуального подхода к личности выбирающего профессию с учетом формирования его профессиональной направленности. К сожалению, реальная практика в целом не обеспечивала декларируемого профессионального развития личности. В начале 80-х годов все острее ощущалось противоречие между теоретическими подходами, провозглашав-

шими идею приоритета личности, и практикой профконсультации, ориентированной на обслуживание потребностей народного хозяйства в кадрах.

Несмотря на то что не сложилось единого определения сущности профессиональной консультации, большинство авторов признают важность оказания поддержки личности в ее подготовке к выбору профессии. Основная задача при этом заключается в выявлении внутренних ресурсов личности и раскрытии путей осознания себя в процессе профессионального самоопределения. В связи с этим усиливаются требования к психологическим знаниям самих профконсультантов: от них требуются знания о психологических возможностях, внутренних ресурсах личности, ее скрытом потенциале.

Одновременно с этим формируется подход, в частности, английского исследователя А. Г. Уоттса, который замечает, что многие из тех, кто занимается профконсультированием, как правило, имеют специальное психологическое образование. Поэтому в ходе профконсультации больше внимания уделяется анализу проблемы клиента, его личностных особенностей, оказанию помощи в процессе принятия решения, чем процессу информирования клиента о мире профессий, их возможностях и требованиях. Именно задачу информирования клиента А. Г. Уоттс считает приоритетной в профконсультировании [22].

Таким образом, в конце 80-х годов отечественные и зарубежные авторы склонны рассматривать профконсультацию как процесс творческого совместного взаимодействия консультанта и клиента, в результате которого оптант осознанно подходит к формированию своего профессионального плана и определяет пути его реализации. В этот период в теории и практике профессиональной консультации намечается отход от директивной консультации, актуализируется ее личностная направленность, основой которой становится активизация позиции самого клиента.

Общая характеристика теории Д. Сьюпера

Американский ученый Д. Сьюпер считает, что консультация стала необходима только тогда, когда у молодежи появилась свобода выбора профессии. Это оказалось возможным вследствие по-

явления многообразия профессий и специальностей, а предлагаемое разнообразие профессиональных образовательных возможностей делает эту свободу реальной. Наряду с этим глобальные процессы демократизации благоприятствуют признанию и развитию индивидуальных возможностей, интересов, способностей.

Д. Сьюпер отмечает, что на определенном жизненном этапе человек, выходящий на рынок труда или выбирающий вид профессиональной подготовки, пытается реализовать “Я-концепцию”. Таким образом, Д.Сьюпер рассматривает выбор профессии через реализацию “Я-концепции”, а профессиональное развитие – как составную часть общего развития личности. Он предлагает трактовать профессиональное развитие в соответствии с пятью возрастными этапами:

- этап роста: от рождения до 14 лет (развитие интересов, способностей и других индивидуально-психологических особенностей);
- этап исследования: от 14 до 25 лет (апробация своих сил во внешкольной профессиональной деятельности, на временной работе и т.п.);
- этап утверждения: от 25 до 44 лет (целенаправленное профессиональное образование и упрочение своих профессиональных позиций);
- этап поддержания: от 45 до 64 лет (сохранение устойчивого положения в профессиональной деятельности);
- этап спада: от 65 лет и далее (уменьшение профессиональной активности, постепенное или неожиданное прекращение профессиональной деятельности).

Д.Сьюпер подчеркивает важность понимания консультантом положительной “Я-концепции” клиента, указывает на значительную роль не только способностей, но и ценностей клиента в правильном профессиональном выборе. Он считает весьма важным довести до сознания клиента соответствие выбираемых способов поведения и развития его жизненному этапу. Уровня профессиональной зрелости, по мнению Д. Сьюпера, человек достигает, проходя последовательно через все жизненные этапы.

В свою очередь, оценивая степень профессиональной зрелости клиента, консультант должен определить, к какого рода реше-

ниям относительно своего профессионального пути или образования готов в данный период клиент.

Работа в жизни современного человека играет неоднозначную роль: для одних она средство выживания, для других – способ достижения какого-либо положения в обществе, самореализации. Однако, как замечает Д. Сьюпер, профессиональная деятельность для многих людей не может являться сферой самореализации личности. Все это отразилось на организации процесса профконсультации, ориентированной на запросы личности.

Вызывает интерес концепция Д.Сьюпера, которую он представил в виде “радуги жизненных карьер”. Д. Сьюпер определил понятие “карьера” в его самом полном и всеобъемлющем смысле как последовательность и комбинацию ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни. В профессиональном консультировании, по мнению Д. Сьюпера, надо проявлять заботу о развитии личности и уделять внимание “Я-концепции”, анализу чувств и мыслей клиента о приоритетности роли работника по сравнению с другими жизненными ролями.

Теория самоактуализации А. Г. Маслоу

В своей последней работе “Дальние пределы человеческой психики” Абрахам Гарольд Маслоу представил описание того, что он вкладывает в понятие “самоактуализация”, и того, что представляет собой личность с высокой степенью самоактуализации. Данный подход интересен тем, что он задает профконсультанту два очень важных ориентира: 1) некую ценность, к достижению которой следует устремлять свои силы; 2) социальный, психологический и биологический портрет человека, достигающего вершин расцвета своей личности [28].

Создавая портрет, А.Маслоу высказывает критическое отношение к поискам определения понятия “норма” и попыткам ее задать. Он излагает свой подход к феномену человека, в котором признает его огромные потенции и одновременно выражает глубокое разочарование тем, насколько редко и неполно они реализуются. Его пугает, что, задавая среднестатистическую норму, наука тем самым невольно вводит определенные ограничения, как будто эта “нормальность” – лучшее, чего можно ожидать от

человека, и потому следует довольствоваться только ею. А. Маслоу твердо убежден в том, что практически каждый человек мог бы добиться в своей жизни большего, чем он достиг на самом деле. В каждом из нас, считает А. Маслоу, есть нереализованные или нераскрытые возможности.

А. Маслоу указывает на эмпирически установленный факт, что люди с высокой степенью самоактуализации гораздо реже основной массы людей сомневаются в себе, меньше размышляют о том, правильно или неправильно они поступают. Их несколько не смущает, замечает он, что девяносто пять процентов человечества поступает иначе. А. Маслоу указывает на несомненное сходство таких людей между собой. Это сходство обнаруживается также в оценке фактов, как будто эти люди ощущают некую высшую реальность, лежащую за пределами обычного человеческого сознания, а не основывают свои оценки на собственном или чьем-либо житейском опыте, который, как известно, нередко страдает односторонностью и предвзятостью.

В конечном счете А. Маслоу приходит к выводу, что потребности, от удовлетворения которых зависит душевное и физическое здоровье и благополучие человека, могут быть разделены на базовые и высшие, метамотивационные.

К базовым он относит такие, как потребность в безопасности, любви, самоуважении и т.д. (так называемая пирамида потребностей, широко известная как "пирамида Маслоу").

Неудовлетворение метамотивационных потребностей он считает аналогичным утрате человеком ценностных ориентиров и полагает, что такая утрата, вполне свойственная людям, которых можно с полным основанием отнести к самоактуализирующимся личностям, способна привести их к расстройствам "метапатологиям".

Теория личности в профессии Дж.Голланда

В зарубежной практике профконсультации широкое распространение получил подход, предложенный американским исследователем Джоном Голландом. В своей концепции он объединил теорию личности с теорией выбора профессии.

Выбирая между доминантами интеллектуальных и личностных качеств, Дж.Голланд отдает предпочтение качествам личности, считая, что профессиональный выбор и успешность профессиональной деятельности человека обуславливаются прежде всего такими качествами, как ценностные ориентации, интересы, установки, отношения и т.п. В свою очередь именно уровень развития направленности определяет уровень развития и содержательные характеристики интеллектуального потенциала человека.

Далее на основе выявленных им ведущих компонентов личностной направленности – интересов и ценностных ориентаций – Дж. Голланд создал типологию личности, которая и используется в целях профконсультации. Теоретическая модель каждого из выделенных Дж. Голландом типов личности описывается по схеме: цели, ценности, “Я-образ”, образовательные цели, предпочтительные профессиональные роли, способности и специальные дарования, оригинальность достижения, личностное развитие, жизненный путь.

Дж. Голланд описал по этой схеме 6 типов личности: реалистический, интеллектуальный, социальный, конвенциональный, предприимчивый, артистический. Хотя исследователь подчеркивал, что каждый человек обладает в какой-то мере свойствами, характерными для разных типов, он предложил тест по определению типа личности. Обоснованием для теста Дж. Голланда выступают следующие положения: 1) большинство людей можно отнести к тому или иному типу, поскольку у них преобладают и ярко выражены соответствующие черты; 2) изредка встречаются люди, у которых черты нескольких разных типов представлены примерно одинаково, такой смешанный тип скорее исключение из правил, чем статистическая норма; 3) можно описать модель личности человека, ранжируя в порядке убывания проявления типологических особенностей.

Основная идея профконсультирования Дж.Голланда заключается в том, что успех в профессиональной деятельности, а следовательно, и удовлетворенность своим профессиональным трудом определяются прежде всего тем, в какой степени тип личности профессионала соответствует типу профессиональной среды. Профессиональная (а точнее, организационная) среда сегодня все

чаще рассматривается как один из наиболее мощных факторов профессионального (или организационного) поведения человека.

Профессиональная среда, по утверждению Дж. Голланда, – это определенное социальное окружение, которое создается личностями с общими или схожими взглядами и наклонностями, реакциями и предпочтениями. Тип профессиональной среды зависит от того, какого типа личности в ней преобладают. Соответственно Дж. Голланд описывает реалистичную, интеллектуальную, социальную, конвенциональную, предприимчивую и артистическую профессиональную среду.

Дж. Голланд предложил шкалу приспособленности различных типов личности к разным профессиональным средам, изобразив ее схематично в виде шестиугольника, каждый из углов которого обозначает один из 6 типов личности и среды (рис. 2). Эта модель позволяет оценить совместимость личности с определенной профессиональной средой. Степень совместимости типа личности с профессиональной средой обратно пропорциональна расстоянию между соответствующими вершинами.

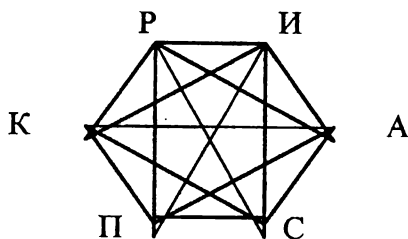


Рис.2. Модель Дж. Голланда для определения совместимости личности и среды:

Р — реалистический тип; И — интеллектуальный;

С — социальный; К — конвенциональный;

П — предприимчивый; А — артистический

Согласно этой модели, например, наиболее совместимы с артистическим типом личности такие типы среды, как интеллектуальная и социальная, а наименее — конвенциональная. Все возможные взаимосвязи представлены в табл. 2.

**Связь типа личности и типа профессиональной среды
(по Дж. Голланду)**

| Тип личности | Тип профессиональной среды | | | | | |
|----------------------|----------------------------|----|----|----|----|----|
| | Р | И | С | К | П | А |
| Реалистический (Р) | ++ | + | -- | + | - | - |
| Интеллектуальный (И) | + | ++ | - | - | -- | + |
| Социальный (С) | -- | - | ++ | - | + | + |
| Конвенциональный (К) | + | - | - | ++ | + | -- |
| Предприимчивый (П) | - | -- | + | + | ++ | - |
| Артистический (А) | - | + | + | -- | - | ++ |

Примечание. В таблице приняты следующие условные обозначения:

- ++ тип личности очень хорошо приспособлен к окружающей среде;
- + тип личности хорошо приспособлен;
- тип личности недостаточно приспособлен;
- тип личности совершенно не приспособлен к окружающей среде.

Личностно-деятельностный подход

А. Н. Леонтьева

Под деятельностью А.Н. Леонтьев понимает не реакцию и не совокупность реакций, а развивающуюся систему, имеющую строение, свои внутренние переходы и превращения. Для целей профконсультации особенно ценно то, что А.Н. Леонтьев рассматривает деятельность как систему, включенную в систему отношений общества, подчеркивая при этом, что деятельность каждого отдельного человека зависит от его места в обществе, от выпадающих на его долю условий, от того, как она складывается в неповторимых индивидуальных обстоятельствах.

Правомерно предположить, что то, как складывается деятельность в неповторимых индивидуальных обстоятельствах, и есть формирование опыта человека. Следующие моменты представляют особый интерес:

- деятельность не замыкается только на понятии “внутренняя активность субъекта”, напротив, А.Н. Леонтьев особо подчеркивает, что именно во внешней деятельности происхо-

дит “размыкание круга внутренних психических процессов как бы навстречу объективному предметному миру, властно врывающемуся в этот круг” [25, с. 92];

- и наоборот, деятельность несводима к понятию “поведение”, за которым стоит прежде всего характеристика взаимодействия организма с окружающей средой, особенности которого обусловлены природными предпосылками и социальными факторами; внешне поведение проявляется именно как набор реакций на ситуацию и воздействия среды;

- деятельность индивидуальна, носит отпечаток своеобразия личности человека, в чем также обнаруживается отличие от поведения, которое строится чаще всего по общим для индивидов законам.

Характер и особенности деятельности определяются потребностями и мотивами человека, а ее структура обеспечивается определенными действиями и операциями. Таким образом, удобно рассматривать в деятельности две стороны: мотивационно-потребностную и операционально-техническую.

Мотивационно-потребностная сторона деятельности может описываться через систему потребностей и мотивов, в которых эти потребности конкретизируются. А.Н. Леонтьев описывает систему мотивов как сложную иерархию, в которой представлены основные, стержневые мотивы и дополнительные мотивы-стимулы. Именно в этой иерархии наиболее ярко обнаруживается индивидуальность человека, субъекта мотивационной сферы. То, что займет место стержневых, ведущих мотивов, по утверждению А.Н. Леонтьева, должно приобрести для человека личностный смысл.

Широко распространено ошибочное мнение, согласно которому то, что признано другими как имеющее важное значение (будь то событие, или вещь, или правило), обязательно будет иметь такое же важное значение для каждого. Однако если, например, руководитель считает поставленную перед ним и его сотрудниками задачу срочной и ответственной, то это еще не означает, что так же будет считать каждый из его сотрудников.

Событие лишь в той степени признается человеком как имеющее большое значение именно для него, в какой оно приоб-

ретает для него личностный смысл. Личностный смысл, согласно А.Н. Леонтьеву, выражает отношение человека к осознаваемым им явлениям.

Отношение человека к явлению и объективная важность этого явления могут не совпадать. Точно так же могут не совпадать (и очень часто не совпадают) значение и смысл в сознании человека. Можно признавать важность какого-то полезного совета (например, что курение является вредной привычкой), но до тех пор, пока этот совет не приобретет для человека определенный смысл, он не будет ему следовать (вряд ли те, кто курят, не знают о том, что это вредная привычка).

Иллюзию совпадения смысла и значения называют крупнейшим недоразумением в психологии. Так, например, под влиянием этой иллюзии находится большинство руководителей, не задумывающихся над тем, что важное значение для сотрудника реально приобретает лишь то, к чему у него будет сформировано соответствующее отношение. Лишь будучи осознано человеком как “значение для меня”, событие становится мотивом его деятельности.

Соответственно вместе с появлением личностно-смыслового отношения у человека изменяется степень активности, повышается или снижается заинтересованность, формируется или ослабевает готовность к действиям и т.д. Только тогда руководителю станет ясно, можно ли полагаться на этого сотрудника, с какой степенью ответственности он отнесется к заданию, насколько старательно будет его исполнять.

Итак, любая задача или деятельность мотивирует человека лишь в той степени, в какой она приобретает для него личностный смысл. При этом человек может соглашаться, понимать и признавать большое значение данной деятельности, но эта позиция так и останется лишь на уровне деклараций.

Реально действующими могут быть лишь мотивы, в основе которых лежит отношение, суть которого может быть выражена так: “Это имеет значение для меня”.

Поведение человека лишь внешне выглядит как непосредственная реакция на внутренние или внешние стимулы. Фактически же это результат непрерывного взаимодействия ситуации и личностных диспозиций человека.

Термином “личностные диспозиции” в психологии принято обозначать все психологические факторы, которые определяют характер и направленность активности человека. Личностными диспозициями могут выступать ожидания, желания, намерения, страхи и опасения, устремления, мечты, прошлый опыт.

Можно сказать, что личностные диспозиции являются промежуточным звеном между потребностями, с одной стороны, и мотивами – с другой: потребность – личностная диспозиция – мотив (или переживание нужды в чем-либо) – осознание этого – побуждение к активности.

Мотивацию можно определить как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его направленность и активность .

Мотивационная сфера человека – сложное динамичное образование, в котором мотивы представлены не рядоположенно, а в определенной иерархии, находясь в соподчинении относительно друг друга. Любая деятельность, а тем более профессиональная, как правило, связана не с одним, а с целой группой мотивов.

Структура мотивационной сферы, основные виды и примеры некоторых мотивов представлены в табл. 3 и 4.

Мотивы, наполняя деятельность разным смыслом, влияют на ее содержание и усвоение. Хорошо известно правило в армейской муштре, согласно которому новобранцу дается совет: не просто коли штыком, а рассердись!

Таблица 3

Структура мотивационной сферы

| Иерархия мотивов | Примеры мотивов |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Смыслообразующий мотив (ведущий, основной) | <ul style="list-style-type: none"> • Высокая заработная плата • Возможность продвижения в должности |
| Дополнительные мотивы (мотивы-стимулы) | <ul style="list-style-type: none"> • Возможность профессиональной карьеры • Возможность повышения квалификации |

| 1 | 2 |
|--|--|
| Осознаваемые мотивы, не имеющие реальной побудительной силы | <ul style="list-style-type: none"> • Осознание полезности для общества изготавливаемой продукции • Возможности для творческой самореализации |
| Бессознательные (неосознаваемые) мотивы, обладающие реальной побудительной силой | <ul style="list-style-type: none"> • Желание пообщаться (неудовлетворенная потребность в коммуникативных контактах) |

Таблица 4

Виды мотивов

| Вид мотивов | Характеристика мотивов |
|-----------------------------------|--|
| Положительные (мотивы достижения) | Направлены на осуществление деятельности |
| Отрицательные (мотивы избегания) | Направлены на избегание наказания, связанного с невыполнением деятельности |

Подход К. К. Платонова к профессиональному консультированию

Константин Константинович Платонов был одним из первых отечественных ученых, вернувшихся к проблеме профориентации и профотбора после репрессий в отношении психотехники в 1936 году. Ему же принадлежит заслуга в том, что были четко разведены понятия профориентации и профессиональной консультации [34].

С позиций личностного подхода К.К. Платонов рассматривает профессиональную консультацию как систему психолого-педагогических и медицинских мероприятий, раскрывающих и разносторонне оценивающих способности каждого представителя подрастающего поколения с целью помочь ему в более обосно-

ванном выборе своей профессии. Он считал, что, являясь частью системы профориентации, профконсультация должна быть нацелена на изучение способностей конкретной личности и корректирующее формирование требующихся, но недостаточно развитых у нее способностей.

К.К. Платонов обосновывает использование личностного подхода как принцип всей профориентационной работы, в том числе и профконсультационной. Сравнивая понятия “индивидуальный подход к личности” и “личностный подход”, он считает второе определение более широким. По мнению К. К. Платонова, личностный подход требует обязательного учета всех четырех компонентов описанной им динамической функциональной структуры личности: психических функций, типологических свойств, опыта и направленности.

Операционально-техническую сторону деятельности обеспечивают усвоенные и используемые человеком знания, умения и навыки. К. К. Платонов использует для обозначения этой стороны деятельности понятие “опыт”, включая его в динамическую функциональную структуру личности. Понятие опыта было раскрыто в п.1.2, и мы довольно часто будем обращаться к нему для описания исполнительной стороны деятельности.

К.К.Платонов предложил придерживаться при проведении профконсультации следующей схемы:

- 1) анализ структуры личности;
- 2) выбор подходящей сферы деятельности;
- 3) выбор отрасли народного хозяйства;
- 4) выбор профессии;
- 5) учет интереса консультируемого к профессии, возможностей формирования и компенсации недостаточно развитых способностей и свойств;
- 6) выдача рекомендаций.

При этом автор говорит о принципиальной невозможности создания единой схемы проведения профессиональной консультации, равно пригодной для всех случаев консультирования: только тогда, когда отдельные бюро профконсультации станут разрабатывать свои методы и будут обмениваться опытом, считает он, такая схема, да и то не полностью стандартная, может получить “права гражданства” как основа для уточнения, дополнения, а иногда и сокращения методик, используемых на местах.

К.К. Платонов, по существу, оставляет за профконсультацией только право на выработку профессионального плана в связи с выбором и сменой профессии консультируемым (что сужает задачи и возможности профконсультирования) и различает три ее этапа: подготовительный, завершающий и уточняющий. Подготовительная профконсультация проводится в школе. Завершающая осуществляется после ее окончания. Уточняющая профконсультация нужна в профессиональных учебных заведениях и на предприятиях. Но и на предприятии К.К. Платонов оставляет за ней лишь функции исправления допущенных ошибок и наиболее рационального уточнения и изменения избранного профессионального пути. В дальнейшем уточняющая профконсультация должна быть тесно связана с профессиональной адаптацией.

Основные идеи профессионализации Е.А. Климова

Евгений Александрович Климов выдвинул и экспериментально обосновал идею индивидуального оптимального стиля деятельности. Его подход основывался на следующих предпосылках:

1. Индивидуальный стиль деятельности – обобщенная характеристика индивидуальных особенностей человека, складывающихся и проявляющихся в его деятельности. Индивидуальный стиль деятельности обнаруживает зависимость от следующих факторов:

- процесса социализации индивида, становления личности;
- психических качеств субъекта, обусловленных свойствами нервной системы;
- особенностей его включения в постоянно повторяющиеся ситуации (производственные, управленческие и т.д.).

2. Индивидуальный стиль деятельности – это деятельностное проявление индивидуальности. Его разновидностями являются стиль руководства, лидерства, деловой стиль и т.д.

3. Индивидуальный стиль – устойчивая система приемов, способов работы и подготовки к ней, позволяющая людям с разными индивидуально-типологическими особенностями (нервной системы, темперамента, характера) добиваться равной эффективности при осуществлении профессиональной деятельности.

4. Общеизвестными формальными признаками индивидуального стиля деятельности можно считать следующие: 1) сфор-

мирована устойчивая система приемов и способов деятельности; 2) эта система обусловлена определенными личностными качествами; 3) она является средством эффективного приспособления к объективным требованиям.

5. Ядро индивидуального стиля деятельности составляют две категории: особенности, благоприятствующие успеху в данной обстановке (А); особенности, противодействующие успеху (Б). У этого деления чисто функциональная характеристика, т. е. одна и та же особенность может оказаться в зависимости от характера требований в одном случае в категории А, в другом – в категории Б.

6. Индивидуальный стиль деятельности не определяется однозначно комплексом природных особенностей человека. Такого индивидуального стиля просто не существует. Под индивидуальным стилем деятельности следует понимать интегральный эффект взаимодействия человека с предметной и социальной средой.

7. Имеются широкие возможности преодоления недостаточного развития определенных способностей за счет их компенсации другими способностями или приемами и способами работы. Главное при этом – соответствие новых приемов индивидуальным возможностям человека [19].

Такой подход, предложенный Е.А. Климовым, позволил поставить под сомнение традиционные способы профессионального отбора и определения профессиональной пригодности человека. Данный подход оставлял значительные возможности в сфере профессионального самоопределения, профессионального развития и достижения профессионального мастерства. Последнее, согласно изложенным выше принципам, определяется не столько природными задатками человека, сколько его активностью в процессе поиска, выбора и формирования средств своей профессиональной самореализации.

Подход Б.С. Братуся к проблеме развития личности в зрелом возрасте

Даниил Борисович Эльконин, давая возрастную периодизацию психического развития, одним из первых указал на тот существенный факт, что возможной движущей силой психического развития выступает накапливающееся противоречие между моти-

вационно-потребностной сферой и операционально-технической стороной ведущей деятельности.

Позднее к этой позиции примкнул Б.С. Братусь, который предложил сделать данное противоречие предметом психологического анализа не только в детском, но и в зрелом возрасте, обосновав это тем, что возрастное развитие в зрелом возрасте также неизменно предполагает переоценку смыслообразующих мотивов и стремление согласовывать свои реальные практические возможности (инструментальную сторону деятельности) с мотивами и актуальными целями [7].

Б.С. Братусь предложил искать причину возрастных психологических неблагополучий и неспособности найти благоприятный выход из возрастного кризиса именно в неумении и неготовности человека пересмотреть теряющие актуальность мотивы и цели, умения и навыки. Такой пересмотр, по мнению Б. С. Братуся, должен приводить к поиску эффективных для нового возраста сторон ведущей деятельности.

Развивая идеи А.Н. Леонтьева и Д.Б. Эльконина, Б.С. Братусь указывает, что обнаруженный и описанный ими механизм, который лежит в основе развития личности в ходе всей жизни, – это закономерно возникающее (созревающее) в ходе движения деятельности противоречие между двумя ее основными сторонами: мотивационной (смысловой) и познавательной (операционально-технической). Переломы и сдвиги в развитии, считает он, возникают именно тогда, когда появляется и заявляет о себе несоответствие между наличными возможностями (т.е. областью знаний и умений) и системой смысловых связей с миром.

Возможные способы разрешения этого противоречия могут быть конструктивными и неконструктивными. К конструктивным путям относятся:

- совершенствование операционально-технической стороны деятельности и за счет этого достижение соответствия между ней и смыслообразующим мотивом;
- изменение смысловой ориентации при невозможности в силу объективных причин дальнейшего совершенствования операционально-технической стороны.

Неконструктивными путями становятся:

- появление защитных мотивов, направленных на приспособление к сложившемуся противоречию;
- появление ложнокомпенсаторной деятельности.

Характеризуя зрелый возраст, Б.С. Братусь отмечает, что нередко прежние мотивы, представления о себе, своих возможностях и перспективах постепенно перестают соответствовать на деле изменившимся возможностям, внешней социальной ситуации развития, соотношению между пройденным и оставшимся жизненным временем. К основным изменениям, которые укладываются в понимание социальной ситуации развития в этом возрасте, можно отнести прежде всего отношение к человеку со стороны окружающих, в котором постепенно определенные надежды, возлагаемые на него, сменяются ожиданием реального подтверждения этих надежд.

Естественно, что соотношение между пройденным и оставшимся временем не может не восприниматься болезненно или по меньшей мере обостренно. Здесь очень важной становится установка, под влиянием которой оценивается это соотношение. Если формулируется установка типа “пройдено так много, а сделано так мало”; “так много было планов, а осуществлена лишь часть”; “как много было упущенных возможностей” и т.п., то прошлое если не обесценивается, то начинает тяготить, разочаровывать, а смысла как-то повлиять на будущее, когда его осталось так мало, в общем-то и нет. Если установка формулируется с опорой на прошлый опыт, который аккумулирует в себе жизненное и профессиональное прошлое, то, согласно психологическим особенностям восприятия времени, насыщенность прошлого событиями создает эффект того, что прошлое было длительным.

Возможности использования идей личностно-деятельностного подхода в практике профессионального консультирования

Применительно к профессиональному развитию человека такой подход представляется очень продуктивным. Он позволяет рассматривать процесс изменений в человеке, происходящих под воздействием возраста и профессионализации, как периодическую

смену периодов относительного соответствия и несоответствия мотивационно-потребностной и операционально-технической сторон его профессиональной деятельности и поведения.

Период относительного соответствия – это время в жизни человека, когда он в целом удовлетворен своей сложившейся профессиональной ситуацией: он согласен делать то, что от него требует ситуация, и это у него получается, т.е. имеет место согласование “надо” – “могу” – “хочу”. Это период, когда формируется и активно используется индивидуальный стиль деятельности, а также постоянно востребован и открыт к обогащению опыт (причем, как правило, преимущественно профессиональный, а не жизненный). В это время человек хорошо осознает и постоянно подтверждает свою профпригодность, его соответствие занимаемому рабочему месту очевидно, а профессиональная компетентность и мастерство соответствуют возлагаемым на него профессиональным функциям. Можно определить это время жизни как период наибольшего профессионального благоприятствования личностному росту и самореализации человека.

Динамика мотивационно-потребностной сферы, однако, не позволяет рассчитывать, что этот период относительного соответствия неизбежно наступает независимо от усилий человека. Изменения мотивационно-потребностной сферы происходят под влиянием многочисленных факторов, как зависящих, так и не зависящих от субъекта. К ним можно отнести:

- требования социальной среды;
- освоение иной возрастной субкультуры;
- факторы организационного развития;
- профессиональные традиции развития карьеры и т.п.

Воздействие этих и других факторов приводит к тому, что одни мотивы и ценности обесцениваются, а другие приобретают личностный смысл.

Пример 1. По мере роста профессионализма для работника может стать менее значимой внешняя, сторонняя оценка качества решения им профессиональных задач (тем более со стороны неспециалиста или неопытного клиента), но при этом значительно возрастает значение профессиональной самокритичности, усиливается ориентация на самооценку, на удовлетворенность результатами собственного труда.

Пример 2. Для специалиста все большую привлекательность приобретают хорошо знакомые задачи, а такие, где прошлый опыт не востребован, начинают тяготить, вызывают неуверенность и беспокойство (“справлюсь ли?”). В то же время по мере накопления опыта становится актуальной потребность в его передаче кому-то из учеников.

Такие изменения неизбежно влекут за собой изменения в операционно-технической сфере. Только осваивая новый опыт, пересматривая старый, сложившийся, переструктурируя его с учетом новых задач, можно опять привести в соответствие мотивационно-потребностную и операционно-техническую стороны профессиональной деятельности и поведения. Так, возвращаясь к приведенным выше примерам, можно предположить, что в примере 1 операционная сфера будет обогащаться разнообразными приемами рефлексии, тогда как в примере 2 окажутся востребованными определенные педагогические навыки и умения.

В связи с этим одной из важнейших функций дополнительного или внутрифирменного профессионального обучения специалистов становится расширение их операционно-технической сферы за пределы профессиональных функций, которые закреплены за ними в данный период. Так, многие японские и американские фирмы обучают свой персонал не только специальным умениям, но и общим, таким как интеллектуальные, творческие, коммуникативные, социальные, общекультурные, педагогические, экономические, аналитические.

Для изменений операционно-технической стороны деятельности характерно прежде всего то, что в отличие от мотивационно-потребностной стороны наблюдаемая здесь динамика может иметь позитивный или негативный характер. Причем, будут ли изменения негативными или позитивными, определяется двумя факторами: ситуацией, в которую “встроена” профессиональная деятельность, и связью этих изменений с профессиональной пригодностью работника.

Пример 3. Специалисты в области внутрифирменного обучения отмечают, что после повышения квалификации многие работники испытывают сначала стремление использовать новые знания в профессиональной деятельности, а потом отказываются от этого, так как это ведет к изменениям в окружающем их профессио-

нальном пространстве, которое к ним, как правило, оказывается не готовым. В результате новые аспекты операционально-технической сферы становятся нежелательными, порою конфликтными и в данной ситуации оцениваются менеджерами однозначно как негативные изменения. Нечто подобное наблюдается когда накопленный специалистом профессиональный опыт оказывается значительно богаче требуемого от него набора профессиональных функций.

Пример 4. Возрастные изменения, связанные сначала с возмужанием, усилением личностного и физиологического потенциала, затем со старением, снижением потенциала организма, ограничением прежних профессиональных возможностей, как правило вносят свой вклад в динамику операционально-технической стороны профессиональной деятельности. Данное обстоятельство особенно отчетливо проявляется в тех случаях, когда профессиональная пригодность тесно связана с индивидуальными психофизиологическими особенностями человека. Это можно наблюдать как на примере рабочих массовых профессий (сварщик, слесарь-инструментальщик), так и на примере профессий, где физические нагрузки кажутся не столь очевидными (преподаватель, программист).

Изменения в операционально-технической сфере могут быть связаны с сокращением набора используемых умений под влиянием стремления к экономному расходованию энергии, ухудшением качества выполняемых действий. Они могут проходить неосознанно для самого субъекта. Но, если они каким-то образом влияют на его профессиональную пригодность, возникает проблема несоответствия человека и его рабочего места. Эта проблема широко формулируется как проблема несбалансированного рабочего места, которая возникает при несоответствии функций и средств (средством выступают профессиональные умения и навыки исполнителя).

Если оценивать описываемое противоречие через призму профессионального опыта, то можно без труда соотнести динамику опыта и изменения в операционально-технической стороне профессиональной деятельности.

На 1-й стадии формирования опыта, когда обнаруживается несоответствие профессиональной подготовки и профессиональ-

ных требований, недостаточность (или, напротив, избыточность) приобретенных в процессе профессионального обучения знаний, умений и навыков вызывает определенное смысловое отношение к новой деятельности. Это отношение неизбежно требует пересмотра своих профессиональных возможностей.

На 2-й стадии – стадии формирования “прозрачных границ опыта”, как правило, наблюдается появление потребности не просто накапливать опыт, а придавать ему собственный субъективный характер, “почерк” по аналогии с индивидуальным стилем деятельности. Каждый специалист из всего массива событий своей профессиональной и обыденной жизни выбирает те, которые приобретают для него личностный смысл, оставляя за пределами своего внимания те, которые, казалось бы, имеют большое практическое или познавательное значение.

На 3-й стадии – стадии упрочения границ — появляется потребность структурировать свой опыт или даже привести его в определенную систему, с тем чтобы “заставить” его как можно эффективнее на себя работать. Формируются привычки обращаться к опыту, когда, например, надо принять интуитивное решение.

Наконец, 4-я стадия стереотипизации, сужения границ опыта формирует привычные отношения и стереотипы в подходах и оценках.

Современные воззрения на профессиональное консультирование

Экономические изменения в России в начале 90-х годов, связанные с переходом к рыночным отношениям, существенно повлияли на политику в области занятости населения и профессионального консультирования различных групп граждан.

Появление безработицы среди всех категорий населения поставило перед теорией и практикой профессиональной консультации новые, ранее неизвестные проблемы. Именно поэтому начало 90-х годов открывает новые рубежи для совершенствования профессионального консультирования, направленного на оказание нового вида социальных услуг появившейся службой занятости [12].

Кроме того, новые рыночные условия развития экономики способствуют появлению и развитию организаций нового для России типа – корпораций, нацеленных на получение прибыли. Появляется спрос на профессиональное консультирование, направленное на решение проблем взаимного согласования интересов организации и ее работников. Вновь становятся актуальными такие направления профориентации, как профессиональный подбор и отбор кадров. Возникает спрос на услуги по сопровождению и развитию профессиональной и служебной карьеры сотрудника [7].

Все это активизирует интерес профконсультантов к зарубежным теориям, исследующим отношения человека как профессионала и организации как работодателя.

Рассматривая профессиональную консультацию с позиций начавшихся преобразований, нельзя не согласиться с утверждением зарубежных ученых, что экономические, научные, технологические, социальные изменения усиливают связь смысла человеческой жизни с работой.

Вследствие этого существенно изменяется деятельность профконсультанта. Независимо от его места работы (учебное заведение, центр занятости или корпоративная организация) деятельность профконсультанта предполагает активизацию личностных ресурсов клиента в процессе самоанализа, самопознания, выбора путей профессионального саморазвития, самореализации и самосохранения.

Деятельность профконсультанта включает очень важный аспект, связанный с ориентацией клиента на повышение его конкурентоспособности на рынке труда и в организации, а также на формирование готовности к постоянному профессиональному развитию и изменению. Последнее связано с нестабильностью и высокой динамичностью экономической ситуации, заставляющей специалиста быть готовым к смене рабочего места, организации, профессии, специальности, а при необходимости – целеустремленно искать работу, психологически и экономически выживать в ситуации вынужденной безработицы. Деятельность профконсультанта становится направленной на ориентацию человека в складывающихся социально-экономических условиях развития обще-

ства, определенной профессиональной области и конкретной организации.

Американские исследователи Н. Гисберс и И. Мур предлагают рассматривать процесс профконсультации в контексте пожизненного профессионального развития, под которым понимается саморазвитие человека на протяжении всей жизни через интеграцию ролей, среды и событий. Они видят задачу консультанта в том, чтобы помочь индивиду раскрыть свой потенциал, реалистически представлять и планировать свою жизнь.

Рекомендуемая литература

Братусь Б.С. К проблеме развития личности в зрелом возрасте // Вестн. Моск.ун-та. Сер.14, Психология. 1980. № 2.

Зеер Э.Ф. Психология профессий. Екатеринбург,1997.

Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М.,1996.

Кондаков И.М., Сухарев А.В. Методологические основания зарубежных теорий профессионального развития// Вопр. психологии.1989. № 5.

Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики. Спб., 1997.

Психология индивидуальных различий: Тексты/ Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.А.Романова.М.,1982.

Технология профессионального консультирования молодежи в службе занятости / Науч. ред. В.А. Поляков, М.С. Савина, В.П. Хлюпиков, С.Н. Чистякова. М.,1995. Разд. 3: Отечественный и зарубежный опыт профессиональной консультации.

1.4. Профессиональная позиция и опыт профконсультанта

Выбор профессиональной позиции

Деятельность, содержание которой связано с проведением профессионального консультирования, предъявляет определенные требования к личности специалиста. Профконсультирование осуществляется в форме непосредственного взаимодействия консуль-

танта с клиентом, в ходе которого часто затрагиваются жизненно и лично важные для клиента вопросы. Все это определяет высокую значимость для профконсультанта профессиональных этических норм, которые наряду с документальными предписаниями регулируют его профессиональное поведение. Усвоение профессиональных этических норм является необходимой основой для формирования профессионального сознания, специальных навыков и умений консультанта. Этические нормы профконсультанта до сих пор не нашли полного отражения в каких-либо нормативных актах.

В частности, этические принципы профконсультанта служб занятости включают в себя:

- компетентность;
- конфиденциальность;
- сотрудничество с клиентом, поддержку его активности;
- лояльность по отношению к клиенту;
- лояльность по отношению к коллегам.

Ретроспективный анализ развития теории и практики профессионального консультирования позволяет выявить такие основные принципы деятельности профконсультантов:

- научность, заключающуюся в изучении сущности, закономерностей развития теории и практики профессионального консультирования с учетом психолого-педагогических, психофизиологических, медицинских, социально-экономических задач, решаемых в его процессе;
- гуманистическое отношение к личности консультируемого;
- понимание профессиональной консультации как совместной деятельности консультанта и оптанта, основу которой составляют субъект-субъектные отношения;
- ориентацию на приоритетность интересов, потребностей, желаний личности по сравнению с запросами общества на специалистов высокой квалификации;
- активизацию самостоятельности клиента в вопросах профессионального самоопределения;
- использование диагностического подхода с целью анализа и прогноза профессионального развития консультируемого;

- обучающий и формирующий характер профконсультационной деятельности;

- непрерывность повышения квалификации профконсультантов, их самосовершенствования и саморазвития.

Если обратиться к принципам консультирования, которые чаще всего формулируются перед практиками, то, пожалуй, одним из основных будет принцип эмпатии. Он требует, чтобы консультант встал на позицию клиента и посмотрел на проблему его глазами. При этом важно, чтобы профконсультант мог точно и убедительно передать свое состояние клиенту. Такой подход позволяет консультанту показать, что он способен признать ценности и особенности своего клиента, даже если они сильно отличаются от его собственных.

Эмпатия помогает создать отношения, которые окрашены не только уважением и пониманием, но и определенной теплотой. Если профконсультант эмоционально теплая личность, то его помощь скорее будет принята клиентом.

Профконсультант может занять в ситуации общения одну из следующих позиций: быть внутри ситуации, быть вне ситуации. Гораздо легче понять клиента, если консультант владеет конкретными фактами, так как это позволяет ему увидеть ситуацию изнутри. Представляя себя на месте клиента, консультант сможет понять, почему клиент поступил именно так, что побудило его к подобным действиям, какие из возможных вариантов выбора ему лучше предложить в данной профессиональной ситуации.

В то же время пребывание в позиции внутри ситуации имеет свои издержки:

- у профконсультанта ограничиваются возможности объективной оценки ситуации, ослабевает эффект “взгляда со стороны”;

- у профконсультанта, сопереживающего клиенту (например, сильно расстроенному из-за потери работы и ее безуспешных поисков), может возникнуть синдром “эмоционального сгорания”, т. е. наступить эмоциональное и нервное истощение.

Во избежание нервных перегрузок в Положении о профориентации населения службой занятости указано, что профконсультант должен не реже одного раза в год заниматься в группе психокоррекции.

Если профконсультант занимает отстраненную позицию, сохраняя ее даже в моменты сильных эмоциональных переживаний клиента, то тем самым он сохраняет способность к трезвой, объективной оценке ситуации и предохраняет себя от эмоциональных перегрузок. Спокойное, сдержанное общение выбирают консультанты, которые предпочитают решать проблемы своих клиентов, используя привычные, проверенные техники и приемы [52].

Проблема культурной эмпатии в профессиональном консультировании

Когда обсуждается вопрос относительно эмпатии профконсультанта, то обычно имеют в виду индивидуальную эмпатию. В то же время существуют определенные культурные различия, игнорирование которых может привести к отчуждению и непониманию консультантом своего клиента. Всегда следует иметь в виду культурную принадлежность и ориентации клиента. Традиционно эмпатия была направлена на личную неповторимость, а влияние на человека культурного, социального, экономического и профессионального контекста не учитывалось. Принятие культурных ориентаций клиента можно условно назвать культурной эмпатией.

Зарубежные психологи обращают особое внимание на отличия между консультантом и клиентом, обусловленные их культурной принадлежностью. Особенно это становится актуальным сейчас из-за активных процессов миграции рабочей силы на мировом рынке труда.

Для профконсультанта культурная эмпатия очень полезна не только в плане учета особенностей культуры, в которой вырос клиент, сформировалась его личность, но и в связи с сильным воздействием на человека его профессиональной роли.

Влияние профессиональной принадлежности на ценности и ориентации, поведение и пристрастия, манеры и установки человека требует, чтобы консультант умел различать индивидуальные особенности человека и свойства его личности, сформировавшиеся как результат воздействия профессии. Такое умение позволит ему определить, действительно ли проблема заключается в самом клиенте или это результат его профессиональной принадлежности.

Различия в ориентациях обуславливаются принадлежностью человека к той или иной социальной группе в зависимости от его расы, национальности, народности, религии, возраста, пола и сексуальной ориентации, принадлежности к городской или сельской культуре.

Рекомендуемая литература

Абрамова Г.С. Введение в практическую психологию. М., 1994.

Боуэн М.В.-Б. Духовность и личностно-центрированный подход // Вопр. психологии. 1992. № 3 – 4.

Орлов А.Б., Хазанова М.А. Феномены эмпатии и конгруэнтности // Вопр. психологии. 1993. № 4.

5

1.5. Пятишаговая модель психологического интервью как основная модель консультирования. Фокус-анализ в психологическом интервью

Основными шагами психологического интервью являются следующие:

- установление контакта с клиентом;
- сбор информации по проблеме;
- формулирование желаемого результата;
- выработка альтернативных решений;
- обобщение.

Данная модель получила название пятишаговой и довольно распространена в практике психологического консультирования. Она действительно достаточно удобна, прежде всего в силу своей универсальности, поскольку ее можно насытить любым содержанием: она может быть использована и для семейного консультирования, и для решения проблем родительно-детских отношений, проблем личностного роста, проблем, связанных с выбором, и множества других. Кроме того, ее несомненным достоинством является то, что ею могут пользоваться последователи разных

психологических школ и направлений. При этом структура модели остается относительно постоянной, а меняется лишь набор приемов и техник, которыми пользуется консультант.

Шаг1. Установление контакта с клиентом

Задача этого этапа – установить прочный контакт с клиентом, создать для него комфортную обстановку, с тем чтобы стал реальным сотрудничество, взаимодействие между клиентом и консультантом. На данном этапе консультанту следует согласовать с клиентом несколько существенных моментов, а именно:

- проинформировать клиента о своих возможностях и функциях. Поскольку предполагается все же не психологическая, а профессиональная консультация, то следует с самого начала указать клиенту на то, что круг решаемых проблем будет ограничен профессиональной сферой клиента. Кроме того, в настоящее время появляется достаточно много информации относительно практически неограниченных возможностей психотерапии, психоанализа, парапсихологии, что формирует определенные “потребительские” установки у клиента. Заменить эти установки на адекватное восприятие возможностей и средств профконсультации – одна из важных задач профконсультанта, которую он должен решить в самом начале встречи с клиентом;

- задать определенную структуру предстоящей взаимной работы. Определенная структура, если ее обсудить в самом начале встречи и затем придерживаться, помогает не отвлекаться. Это особенно важно именно для профконсультации, так как у нее свои ограниченные функции в отличие от психологической консультации, где проблема клиента может быть связана со многими сторонами его жизни и все эти связи должны стать предметом анализа. Задать структуру означает обсудить время окончания консультации, ее основной предмет, способы работы, общий план взаимодействия и ориентировочно – предполагаемые результаты;

- настроить клиента на максимальную активность в предстоящей работе и принятие ответственности за реализацию выработанных решений. Сирийский врач Сараджа говорил своему больному: “Смотри, нас трое: я, ты и болезнь. Если ты будешь на моей стороне, нам вдвоем будет легче одолеть ее”. “Быть на моей

стороне” означает быть активным участником консультации, а не сторонним наблюдателем, потребителем готовых решений, советов, указаний, рекомендаций [23].

Установлению взаимопонимания способствуют те же техники, которые традиционно используются в психологическом консультировании:

- визуальный контакт (контакт глаз), причем чаще консультант внимательно смотрит на клиента при слушании, чем при высказываниях;

- язык жестов и телодвижений: наклоненный слегка вперед корпус, доброжелательное энергичное рукопожатие, избегание скрещивания рук и ног и пр.;

- интонации, громкость и скорость речи: выбираются средняя скорость речи, меняющийся тон с некоторой эмоциональностью;

- физическое расстояние: желательно, чтобы оно было задано самим клиентом, тогда будут учтены его индивидуальные предпочтения;

- дыхание: если консультант прислушается к дыханию клиента, то он не только получит определенную информацию о его состоянии, но и, слегка следя за ритмом дыхания клиента, сможет усилить степень его доверительности к себе.

Все перечисленное складывается в общую модель внимательного поведения, по сути, являясь его физическим основанием. В зарубежных учебниках по консультированию обращают особое внимание на то, что модели внимательного поведения различны в разных культурах. Особенно это становится актуальным для консультантов, работающих в крупных корпоративных организациях, которые в современных условиях глобализации экономики становятся так называемыми транснациональными компаниями. Транснациональные компании имеют многочисленные филиалы в самых разных странах, и соответственно персонал таких компаний многонационален и является носителем той культуры, которая присуща стране пребывания филиала. Вполне вероятно, что в будущем проблема выбора модели внимательного поведения в зависимости от культурных ориентаций персонала станет столь же актуальной и для России.

Вместе с тем в любом случае восприятие клиента консультантом предполагает, что консультант избежит одну из распространенных ошибок, связанную с навешиванием ярлыков типа “вы такой-то и такой-то” и вместо этого будет стоять на позиции восприятия, согласно которой клиент – человек сложный и разный, сейчас он такой, а через минуту – другой и следует принимать его таким, какой он есть.

Шаг 2. Сбор информации по проблеме

Здесь консультанту желательно поставить и постараться решить следующие задачи (независимо от сути проблемы клиента эти задачи являются универсальными):

- выслушивание проблемы клиента в его изложении;
- выявление основных противоречий (конфронтакций) в позиции, поведении, отношении клиента в сложившейся профессиональной ситуации;
- выявление наиболее типичных, привычных и характерных для клиента способов мышления и поведения (паттернов);
- поиск всех позитивных аспектов проблемы, ситуации, позиции клиента и сильных сторон его личности;
- проведение профессиональной диагностики.

На этом этапе выясняется, как и в чем именно клиент видит свою проблему. Здесь профконсультант должен не только выслушать изложение клиентом проблемы, но также помочь ему ясно сформулировать свои затруднения. Результатом такой взаимной работы является ясно сформулированное определение проблемы и затруднений, которые клиент испытывает в связи с ней.

При этом существует опасность подмены формулировки клиента и его видения проблемы формулировкой, которая представляется правильной профконсультанту. Избежать такой опасности можно, прежде всего, следуя правилу не перебивать клиента, не прерывать его, стараться не менять направления его речи. Это правило, достаточно сложное само по себе, становится еще более сложным в ситуации профессионального консультирования, где все, что становится предметом обсуждения, так или иначе должно быть связано с профессиональной сферой клиента.

Особенно часто на стремление клиента отойти от обсуждения проблемы профессионального выбора обращают внимание профконсультанты центров занятости, работающие с безработными, длительное время стоящими на учете в центре. Такой безработный нуждается не просто в консультации по вопросам трудоустройства, а в сочувствующем слушателе, готовом понять весь спектр трудностей жизни в ситуации потери работы: трудности быта, обострившихся семейных отношений, вынужденной социальной изоляции и т.д.

Опытный консультант очень редко прерывает клиента или меняет направление разговора. Это удастся в том случае, если консультант активно использует следующие техники:

- вопросы, как открытые, так и закрытые;
- пересказ как вербальное следование рассказу клиента, т.е. сжатое изложение объективного содержания речи клиента с сохранением ее основных слов и оборотов. Пересказ используется для обеспечения обратной связи (“правильно ли я понял, что Вы...”) и показывает консультанту, что он правильно понял основные моменты, изложенные клиентом;
- прямое повторение сказанного клиентом как поддержка (поощрение) либо короткие комментарии типа “ну и...”, “так...” (вербальные штампы), облегчающие беседу и, главное, позволяющие поддерживать ее плавное течение в нужном направлении, так как поддержка, использованная консультантом в определенный момент, останавливает внимание клиента именно на этом моменте.

Противоречия, которые обнаруживаются в речи клиента, могут выражаться на языке жестов или проявляться в общем рисунке поведения (“Вы с такой легкостью говорите о потере работы, но Ваш приход сюда свидетельствует о том, что Вы достаточно озабочены ситуацией безработицы”), а могут быть выявлены из речи клиента (“Я, конечно, люблю свою работу, но при этом вовсе не желаю выкладываться”). Профконсультант может обнаружить различные противоречия:

- между клиентом и его окружением;
- между действиями клиента и получаемым результатом;

- между полезными приобретениями и слишком высокой платой за них;
- между реальной и желаемой ситуацией;
- между компетентностью и компетенцией;
- между профессиональной пригодностью и профессиональными намерениями;
- между собственной оценкой и оценкой окружающих;
- между профессиональным опытом и требованиями рынка труда и т.д.

Конфронтации, которые чаще всего встречаются в профконсультировании, – это противоречия между профессионализмом клиента (в самом широком понимании этого слова) и сложившейся профессиональной ситуацией. В основе декларируемого клиентом противоречия чаще всего лежит, как уже было отмечено выше, несоответствие между его мотивационно-потребностной, смысловой сферой и операционально-технической стороной его профессиональной деятельности.

Проявлением конфронтации является рассогласование типа “с одной стороны..., а с другой...”. Важным для понимания рассогласования является то, что конфронтация не означает, будто клиент что-то делает или думает “плохо”, неправильно. Рассогласования представляют собою двойные сообщения, в которых клиент демонстрирует смешанные чувства и мысли.

Эффективные техники выявления и преподнесения конфронтаций:

- пересказ;
- интерпретация – попытка по-новому для клиента описать ситуацию, обратив его внимание на некоторые особенности его взглядов, поведения, мыслей, настроения или отношения; интерпретация позволяет предельно ясно выделить конфронтацию и акцентировать на ней внимание клиента (“С одной стороны, Вы хотели бы сохранить за собой эту должность, но, с другой, Вас не все в ней устраивает”);
- отражение чувств: в отличие от пересказа, который обращается к фактам, отражение чувств обращается к эмоциям, при этом выясняется эмоциональная подоплека проблемы (“ Похоже, когда это происходит, Вы переживаете противоречивые чувст-

ва...”); отражение чувств помогает восстановить в памяти события прошлого;

- резюме – объединение мыслей, фактов и чувств клиента воедино и представление их клиенту в законченной форме, что позволяет упорядочить сложное содержание его речи.

Логика работы с конфронтациями такова: конфронтации были сначала заявлены в речи клиента, затем ясно сформулированы консультантом, согласованы с клиентом и приняты им. Иногда, отчетливо осознав разницу между тем, что есть, и тем, что должно быть, клиент сам будет искать и предлагать возможные решения своей проблемы. В этой ситуации задача консультанта – по возможности расширить набор альтернатив, предлагаемых клиентом.

Паттерном принято обозначать в консультировании повторяющуюся, зафиксированную в сознании клиента модель его поведения или мышления. Паттерны проявляются в различных ситуациях, что мешает человеку быть гибким при выборе средств управления ситуацией. В результате он использует одни и те же средства оценки и выхода из ситуации. Даже когда ситуация меняется, средства могут оставаться одними и теми же, именно тогда они и становятся паттернами. В отличие от стереотипов, которые представляют собой распространенные социальные штампы, паттерны имеют индивидуальную природу и свойственны определенному клиенту.

Некоторые варианты паттернов анализирует Джон Крамбольц (1983), разработавший классификацию предубеждений, отрицательно влияющих на выбор профессии, карьеры и работы. Классифицируя предубеждения, мешающие сделать профессиональный выбор, он объединяет их в 6 групп:

- 1) ошибочные суждения и обобщения (“В нашей организации карьеру может сделать только тот, кто является родственником начальства”);

- 2) сравнение с единичным стандартом (“У меня нет таких же способностей внушать доверие, как у моего брата, поэтому мне сложно в нашем семейном бизнесе”);

3) преувеличенная оценка эмоциональных последствий (“Если я не поступлю на этот факультет, я не переживу, поэтому лучше даже не пытаться”);

4) ложные связи (“Я не буду принята, так как не понравилась специалисту по кадрам”);

5) игнорирование реальных фактов (“Меня должны принять и без специального образования и опыта работы”)

6) самообман (“Меня уволили, но для меня это ничего не значит”).

Дж.Крамбольц предлагает использовать для работы с предубеждениями такие техники, как реконструкция первоначальных событий, “мысли вслух”, вопросы.

При реконструкции первоначальных событий необходимо довольно точно восстановить первоначальное событие, которое было источником неадекватных убеждений, изучить предысторию возникновения данного убеждения.

При использовании техники “мысли вслух” клиенту предлагается вслух порассуждать над своей проблемой, делается запись этих рассуждений, которая совместно анализируется.

При использовании вопросов Дж. Крамбольц предлагает обратиться к клиенту с вопросами, которые имеют некоторое сходство с вопросами, используемыми для работы с генерализациями (обобщениями) [1]:

1. Откуда Вы знаете, что это действительно так?

2. Какие шаги можно предпринять для проверки Вашего мнения?

3. Какие доказательства могут убедить Вас, что правильна противоположная точка зрения?

Кроме изложения проблемы, консультант должен предельно полно провести совместно с клиентом сбор и анализ информации относительно всех позитивных моментов решаемой проблемы. Эта техника получила название “поиск позитивного”. Цель поиска позитивного – ослабить воздействие негативных сторон проблемы на клиента, помочь ему полнее использовать свои способности, чтобы справиться с ситуацией.

Поиск позитивного предполагает, что будет собрано все, что может так или иначе быть использовано как внутренние ресурсы клиента. При этом для описания позитивного используются ос-

новые слова и конструкции клиента. Возможные пути поиска позитивного достаточно разнообразны и определяются той психологической конструкцией, которую консультант использует как методологический инструментарий. К некоторым таким приемам относятся:

- оценка сильных сторон личности клиента;
- переформирование — прием, позволяющий по-иному оценить что-либо или кого-либо. Следуя правилу “Наши недостатки — это продолжение наших достоинств”, можно увидеть оборотную сторону свойства личности или ситуации (не выскочка, а инициативный; не замкнутый, а сдержанный). Можно подойти к явлению, используя другую его интерпретацию.

Примеры. “Кричит не потому, что груб, а потому, что болеет за дело”; “Много разговаривает, потому что не удовлетворена высокая потребность в общении”;

- выявление ресурсов клиента — обращение к таким сторонам его жизни, где он способен самостоятельно решать подобные проблемы.

Пример. В ситуации поиска работы консультант совместно с клиентом проводят полную “ревизию” всех умений и навыков клиента, включая его хобби, домашние дела, прошлые увлечения и случайный опыт; тем самым расширяется сфера поиска возможной профессиональной деятельности;

- разведение поведения и намерения;
- дистанцирование — оценка мыслей и чувств, относящихся к ситуации, со стороны, как будто издалека.

Шаг 3. Формулирование желаемого результата

По мере того как появляется четкое определение проблемы, усиливается соблазн тотчас же приняться за ее решение. Однако, как подчеркивают авторы известного американского учебника по психологическому консультированию А.Е. Айви и М.Б. Айви, ваши соображения относительно идеального выхода из положения могут совершенно не совпадать с мыслями клиента. И далее они резонно замечают, что если вы с клиентом не знаете, куда идете, то вы придете неизвестно куда [1].

Итак, совместно с клиентом проводится работа по такому определению цели, при котором клиент принял бы ее как свою и она была бы достаточно ясна для него.

Изменение цели может привести к изменению хода обсуждения и даже к переосмыслению проблемы. Иногда достаточно ясно сформулировать цель, конкретно ее поставить и выработать надежные критерии, которые позволили бы легко оценить, когда она достигнута, чтобы оказалось необязательным выделение самой проблемы. Тогда все усилия будут направлены на то, чтобы выработать пути достижения цели. Это достаточно распространенная ситуация в практике профконсультирования, когда профконсультант работает не над личностными проблемами клиента, а над усовершенствованием его профессиональной сферы. Поэтому иногда возможно, что шаги 2 и 3 меняются местами.

Можно оговорить результат с клиентом до начала процесса консультирования или вырабатывать результат по ходу его. Чтобы результат был эффективным, он должен, с одной стороны, представлять собой нечто целостное, а с другой – быть вписанным в жизнь человека.

Чтобы желаемый результат был описан клиентом, ему можно задать следующие вопросы:

1. Чего Вы хотите добиться?
2. Что должно произойти, когда проблема будет решена?

Следует отметить очень важную особенность, отличающую данный этап профконсультирования от такого же этапа психологической консультации. Профконсультант, как правило, всегда представляет интересы определенной организации. В то же время клиент обращается за консультацией именно тогда, когда его личные профессиональные интересы вступают в противоречие с той профессиональной средой, в которую он включен. Такой средой может служить организация в целом, один из руководителей (менеджеров), ситуация на рынке труда и т.д. Задача профконсультанта — найти решение, которое позволило бы согласовать интересы профессиональной среды и клиента.

Если консультант работает в службе управления персоналом, то он может выступить представителем интересов своего клиента и предложить менеджеру принять решения, которые позволили бы удовлетворить потребности клиента или компенсировать их не-

удовлетворенность (разумеется, это станет возможным лишь в том случае, если не противоречит интересам организации).

Если же консультант работает в службе занятости или центре профориентации, то воздействие на профессиональную среду (точнее, на рынок труда) становится для него, по существу, невозможным. В круг его полномочий входит выработка только таких решений, которые изменяют или регулируют поведение и отношения самого клиента.

Основные требования, которым должен соответствовать желаемый результат, в целом таковы:

- 1) конкретность;
- 2) контекстуализация;
- 3) экологичность;
- 4) эгоответственность;
- 5) позитивность;
- 6) побочные выгоды.

Рассмотрим каждое из требований в отдельности более подробно.

1. **Конкретность.** Это требование заключается в том, что формулируемый результат должен обязательно иметь критерии для оценки того, достигнут он или нет, и если достигнут, то в какой степени.

В бихевиористской практике результат должен быть сформулирован в терминах “вижу”, “слышу”, “чувствую”. Только в таком случае можно реально обнаружить изменения в поведении клиента. Это не такое уж некорректное требование, и если консультант действительно работает с профессиональным или организационным поведением, то вполне может следовать этому требованию.

В остальных случаях очень важно обговорить с клиентом те признаки, по которым он собирается оценить, что цель достигнута.

Примеры. К подобным признакам можно отнести такие изменения в отношении со стороны руководителей, как увеличение частоты обращений с разными поручениями или уменьшение числа контролирующих замечаний. Таким признаком может быть получение на аттестации определенного количества баллов.

2. **Контекстуализация.** Суть этого требования в том, что всякий результат может быть желателен в одном контексте и нежела-

телен в другом. В связи с этим очень важно четко обозначать контекст, в который должен быть включен желаемый результат. Если есть конкретное представление относительно того, в каких случаях или ситуациях поставленная цель неэффективна, то имеет смысл обговорить это особо.

3. Экологичность. Стремясь к изменениям, следует предварительно убедиться в том, что желанные изменения и все возможные последствия результата действительно полезны или, по крайней мере, не несут в себе вреда для конкретного клиента. То, что подходит и полезно одному, вполне может спровоцировать неблагоприятное получение другого клиента.

4. Эгоответственность. Это требование может быть представлено в виде фразы, широко известной в психологическом консультировании: “Все ресурсы во мне”. Все, что необходимо для достижения желаемого результата, имеется в самом клиенте, именно от него и только от него зависит, будет ли достигнута цель. Не на консультанта, а на клиента прежде всего возлагается ответственность за реализацию намеченного плана, за осуществление всех действий, направленных на достижение поставленной цели.

Пример. Иногда консультанту приходится выслушивать формулировки желаемого результата типа: “Нужно, чтобы мой руководитель (сотрудники) изменил отношение ко мне”; “Помогите мне избавиться от неуверенности в моей компетентности”; “Хочу, чтобы меня включили в эту временную творческую группу (приняли в команду)”; “Научите меня разговаривать с работодателем”. В таких формулировках открыто проявляется готовность клиента переложить ответственность за осуществление всех действий на консультанта, что недопустимо.

5. Позитивность. Требование позитивной формулировки желаемого результата основано на том, что отрицательная формулировка указывает лишь на то, чего хотел бы избежать клиент, от чего он стремится избавиться, но не несет никакой информации о том, что же следовало бы представить взамен. Соответственно тезису “Природа не терпит пустоты” появляется угроза, что на место одной проблемы тут же придет другая. Формулировка желаемого результата должна быть представлена в терминах “достигнуть”, а не “избежать”. В таком случае вся совместная ра-

бота консультанта с клиентом будет направлена на конструктивные изменения.

6. Побочные (вторичные) выгоды. Это требование исходит из предположения, что все, что происходит в психической жизни человека, выполняет для него какую-нибудь функцию. Так, описанные З. Фрейдом моменты забывания определенных лиц или событий несут в себе важную задачу защиты человека от травмировавшей его когда-то информации, позволяя справиться с внутренним конфликтом. Слова Ф. Ницше это раскрывают предельно точно: “Память мне подсказывает, что я сделал это, гордость мне говорит, что я не мог этого сделать. И память уступает”. Чтобы чего-то достичь, надо измениться, но, меняясь, клиент что-то теряет. Что может потерять клиент, достигая желаемого результата? Как управлять изменениями без потери вторичных выгод?

Пример. Стремясь развивать привычку мыслить рационально, клиент может утратить способность к интуитивным решениям.

Достигая каких-либо желаемых им изменений, человек может утратить вместе с этими изменениями полезную для себя функцию. Поэтому особого внимания требует анализ ряда вопросов. (Почему это происходило со мной? В чем была для меня выгода от этого? Как сохранить эту выгоду в ситуации ожидаемого изменения? Если ее нельзя сохранить, то чем можно заменить?)

Одной из эффективных техник является техника перемещения в будущее. Клиенту предлагают переместиться в будущее и посмотреть на вещи так, как будто результат уже достигнут. Пусть клиент воспримет то, что он видит, слышит и ощущает, и перенесет это знание в настоящее, чтобы результат подталкивал его вперед.

Суть обратного прослеживания состоит в том, что мы движемся назад от результата, выясняя поэтапно, что клиенту нужно сделать, пока не перейдем к тому, что клиент уже начал делать прямо сейчас.

Шаг 4. Выработка альтернативных решений

На этом этапе вырабатываются и прорабатываются самые разные варианты решения данной проблемы. Это самая длительная фаза профконсультирования. Иногда профконсультанту не

стоит стремиться разрешить проблему за один раз и возбуждать у клиента неоправданные ожидания по поводу легкости решения.

Пример. Клиент, оставшийся без работы, как правило, возлагает на профконсультанта очень большие надежды, основанные на иллюзии, что консультант владеет неограниченным банком вакансий. Ситуация же на рынке труда может складываться так, что профессия клиента на нем не востребована при переизбытке специалистов этого профиля.

Выработка альтернативных решений требует, чтобы профконсультант совместно с клиентом выполнил следующее:

- 1) генерирование альтернативных форм поведения, позволяющих так или иначе решить проблему;
- 2) работу с нерациональными идеями подхода к проблеме (например, в случае выбора оптантом профессии, не имеющей спроса на рынке труда, при необходимости возможно скорейшего трудоустройства оптанта);
- 3) сравнение новых форм поведения между собой;
- 4) введение стимулов для нового поведения;
- 5) выбор.

В психологическом консультировании рекомендуется обычно следовать правилу: консультант должен избегать давать советы. В практике профессионального консультирования совет, т. е. информация, важная для окончательного принятия решения клиентом, часто оказывается не только не лишним или полезным, но даже необходимой частью этого шага. Совет необходим, например, при обсуждении результатов профдиагностики и окончательном выборе профессий в соответствии с профессиональной пригодностью клиента. Совет может оказаться более чем уместным и при консультировании руководителей по результатам аттестации персонала. В принципе выработать и представить рекомендации — это и есть одна из основных задач профконсультанта.

Все возможные решения проблемы, по существу, могут быть объединены в два подхода: 1) изменение ситуации; 2) изменение отношения клиента к ситуации и, как следствие, изменение самого клиента. Если помочь человеку несколько изменить свою позицию или взгляд на ситуацию, то затем он станет поступать и вести себя уже по-иному, чем прежде, т. е. в соответствии с новым взглядом. Это позволит ему влиять на окружающую его реальность и

конкретную ситуацию. К тому, что окажется невозможным изменить, можно выработать новое отношение, с тем чтобы чувствовать себя при этом благополучно.

Эти идеи четко сформулированы в следующих тезисах, на которые ориентированы психологи-консультанты: “Если ты не можешь изменить ситуацию, то ты можешь изменить отношение к ней”; “Если ты не являешься частью решения, то ты являешься частью проблемы”.

Шаг 5. Обобщение

Это этап перехода от обсуждения к действию. Обобщение – это не только подведение итогов консультации, но и критерий эффективности проведенной совместной работы и, кроме того, возможность повлиять на дальнейшее поведение клиента.

Обобщение обязательно должно содержать план, программу дальнейших действий клиента. Чем детальнее будет проработана программа, чем больше в ней будет учтено факторов, от которых зависит ее успешность, тем вероятнее, что клиент реализует в своей жизни задачи, поставленные перед ним в ходе консультации.

Обобщение должно содержать следующее:

1) проигрывание или детальное обсуждение нового поведения;

2) уточнение деталей;

3) предупреждение возможных рецидивов;

4) изложение клиентом программы своего нового поведения;

5) договор о следующей встрече, если она требуется.

На этом этапе обязательно надо предусмотреть:

1. Итоговые вопросы клиенту. (Что Вы собираетесь делать теперь? Какие шаги намерены предпринять завтра, чтобы реализовать то, что мы с Вами наметили? Что может помешать Вам в этом?)

2. Вопросы для обратной связи. (Все ли Вы поняли из нашей встречи? Не хотите ли добавить что-то? Не требуется ли что-то уточнить, прояснить?)

3. Обсуждение повторной встречи. (Понадобится ли Вам следующая встреча? В чем Вам нужна моя поддержка? Когда и с какой целью мы встретимся в следующий раз?)

Фокус-анализ в психологическом интервью

Фокус-анализом называют специальную технику, которую профконсультант использует для понимания того, на каких именно аспектах проблемы клиента был сделан акцент в психологическом интервью. Фокус-анализ позволяет консультанту убедиться, что он действительно рассмотрел все значимые аспекты поставленной проблемы.

Фокус-анализ проводится по итогам консультации во время профессиональной рефлексии консультантом результатов своей деятельности. Это эффективное средство профессиональной рефлексии, которое позволяет своевременно предупреждать формирование определенной профессиональной установки консультанта, замыкающей его на ограниченном, постоянно повторяющемся наборе подходов к проблеме [1].

Важно, чтобы профконсультант осознавал, на каком именно аспекте проблемы он вместе с клиентом сфокусировал внимание, какие аспекты остались нерассмотренными. В поле фокуса во время профессиональной консультации могут находиться, в частности, следующие аспекты:

- личность клиента;
- профессиональные способности;
- профессиональная направленность;
- профессиональные перспективы;
- профессиональный опыт;
- профессиональные возможности;
- профессиональная компетентность;
- профессиональное поведение;
- сотрудники клиента и его руководство;
- проблема (выбора, времени, должностного роста, лидерства и т.д.);
- социальный контекст: взаимодействие проблемы с реальной экономической и социальной ситуацией;
- профессиональный контекст: связь проблемы со спецификой профессии.

Рекомендуемая литература

Абрамова Г.С. Введение в практическую психологию. М.,1994.

Бубнова С.С. Психологические аспекты профессиональной консультации //Психол. журн. 1990. Т.11, № 1.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер.М.,1991.

Роджерс К. Взгляд на психотерапию: Становление человека. М.,1994.

Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. М.,1990.

Фанч Ф. Преобразующие диалоги. Киев,1997. Вып.1,2.

1.6. Практические задания

Задание 1

1. Заполнить табл. 5.

2. Провести сравнительный анализ возможностей и ограничений каждого вида психологической помощи.

3. Дать определение понятия “психологическая поддержка”, привести примеры оказания психологической поддержки. Определить, как связаны понятия психологической поддержки и психологической помощи.

Задание 2

1. Дать определение следующих понятий и сравнить их между собой: личностный смысл и значение, мотивы и стимулы, деятельность и поведение, “Я-концепция” и “Я-образ”, действия и операции, мотивы и потребности, ценности инструментальные и терминальные, профессиональный и жизненный опыт, способности и склонности, формирование и развитие.

2. Сформулировать основные характеристики системы.

3. Перечислить и охарактеризовать основные виды системного анализа.

4. Подобрать примеры системных образований. Охарактеризовать как систему жизненный опыт человека, профессиональную деятельность, поведение человека в организации, малую социальную группу.

Таблица 5

Основные виды психологической помощи

| Вид психологической помощи | Примеры, проблемы | Возможности данного вида помощи | Ограничения | Основные характеристики, приемы, техники |
|------------------------------|-------------------|---------------------------------|-------------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Интервью | | | | |
| Психодиагностика | | | | |
| Психопрофилактика | | | | |
| Психологическое просвещение | | | | |
| Психологическая консультация | | | | |
| Психологическая коррекция | | | | |
| Психотерапия | | | | |

Задание 3

Дать характеристику психологических теорий профессионального развития личности по следующим вопросам:

1) основные понятия, используемые при описании психологических феноменов;

2) основные концептуальные положения, на которые опирается теория;

3) прикладные задачи, которые можно решать, используя данные положения (практическая ценность и назначение теории);

4) проблемы, которые поднимаются в данной теории.

Охарактеризовать по данной схеме следующие теории:

- самоактуализации (А. Маслоу);
- профессиональной ориентации (Дж. Крамбольца);
- развития профессионального самосознания (Е.А. Климова);
- профессионализации (Э.Ф. Зеера).

Задание 4

1. Провести психологическое интервью с взрослым человеком, имеющим опыт работы по специальности. По результатам интервью составить протокол, где отразить следующее:

- формулировку проблемы;
- основную информацию по проблеме;
- основные противоречия, заявленные клиентом;
- формулировки клиента по проблеме;
- желаемый результат;
- поиск позитивного;
- варианты решения проблемы (не менее 4).

2. Во время аудиторного занятия рассмотреть все интервью и предложить различные варианты типологизации выявленных проблем, выбирая для этого разные логические основания.

3. Выполните следующие упражнения:

1) Помогите кому-либо из своих знакомых определить достигнутый им результат в какой-либо области по его выбору.

2) Проведите переформирование проблемы клиента, найдя в ней нечто полезное для него.

3) Проведите переформирование какого-либо недостатка клиента, отметив, какие преимущества дает ему этот недостаток.

Задание 5

Провести фокус-анализ своих интервью с целью установить, что были рассмотрены все возможные подходы к проблеме клиента. Сформулировать по 4-5 конкретных соответствующих теме данного интервью вопросов для раскрытия каждого из возможных фокусов проведенного интервью:

- Фокус на самом человеке: его переживаниях, отношении, поведении, намерениях, опасениях и т.д. (Как Вы к этому относитесь? Чего хотите добиться или избежать? Чего опасаетесь? Что предпринимаете или собираетесь предпринять?)

- Фокус на других людях, имеющих отношение к проблеме клиента: его близких, друзей, родственниках. (Что они думают по этому поводу? Что считают особенно важным для Вас? В чем Ваши с ними расхождения? Как бы Вы охарактеризовали ваши отношения?)

- Фокус на проблеме: времени, выбора, одиночества, непонимания, застенчивости, неуверенности и т.д. (Что специфично для Вашей проблемы и что делает ее типичной для таких ситуаций, как Ваша? Каковы наиболее типичные ее признаки? Как она решается другими людьми?)

- Фокус на общности: “мы-фокус”. (Итак, чего мы с Вами достигли? Что выяснили? На чем остановим свой выбор?)

- Культурно-контекстный фокус: реальное взаимодействие проблемы с политической и социальной системой. (Что же в этой проблеме действительно зависит от человека? Что определяется социальной ситуаций или экономическими факторами?)

- Фокус на консультанте: его прошлом, сходстве с его проблемами, его позицией и отношением к происходящему. (Мне вспоминается такой же случай из моего прошлого...)

Фокусы, которые могут иметь место в профессиональном консультировании:

- фокус на прошлой профессиональной деятельности человека, его профессиональном прошлом в целом и его профессиональном опыте, в частности на репертуаре профессиональных ролей;

- фокус на профессиональных устремлениях, ожиданиях, намерениях, реальном и идеальном профессиональном будущем, субъективном представлении о своей профессиональной и служебной карьере, возможностях профессионального роста в данной организации;

- фокус на профессиональных ценностях, актуальных в настоящий момент, на осознании ценности себя как профессионала, своего профессионального настоящего, своего места и роли в организации.

Глава 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ШКОЛЬНИКОВ

2.1. Профориентация в школе

Возрастные особенности профконсультирования школьников

У школьников старшего возраста ведущей деятельностью становится учебно-профессиональная, осуществляется жизненное и профессиональное самоопределение. Особую актуальность приобретает вопрос: кем быть? Начинается активный поиск своей будущей профессиональной роли и экспериментирование в разных ролях.

На разных возрастных этапах профессиональное самоопределение выражено в различной степени. В связи с этим в управлении профориентацией школьников опора делается на ведущий вид деятельности в соответствии с возрастными особенностями учащихся. Появляется реальная возможность последовательно и целенаправленно регулировать процесс их профессионального самоопределения [4].

Для эффективного управления профессиональным самоопределением учащейся молодежи выделяют показатели, характеризующие его как процесс, который предполагает развитие личности – субъекта будущей профессиональной деятельности:

1. Информированность учащегося, знание структуры народного хозяйства и видов профессионального образования, состояния рынка труда, содержания и условий труда по избранной профессии, учебных заведений, где можно получить избранную профессию (специальность).

2. Сформированность общественно значимых мотивов выбора профессии (сближение профессиональных намерений с потребностями рынка труда).

3. Выраженность профессиональных интересов: наличие устойчивых профессиональных интересов в определенной области деятельности и конкретной профессии.

4. Наличие специальных способностей к определенному виду профессиональной деятельности.

5. Практический опыт в области избранной трудовой деятельности (занятия в кружках, секциях, музыкальной школе, на факультативах и т.д.).

6. Сформированность и устойчивость профессиональных намерений, их обоснованность (достаточные знания о содержании профессии, условиях труда, путях получения образования по специальности, а также о своих интересах, склонностях и способностях).

7. Реальный уровень профессиональных притязаний (интересы, способности, самооценка, профессиональные намерения учащихся согласуются между собой, и степень их развития позволяет предположить успешность будущей деятельности).

8. Состояние здоровья, позволяющее избрать данный вид деятельности (профессию), что подтверждается при необходимости заключением врача [35].

Основным критерием эффективности работы по профориентации в школьный период является сформированность профессионального плана оптанта.

Основная задача профконсультирования клиента в ситуации выбора профессии – помочь человеку ответить на 3 главных вопроса: что он хочет, выбирая профессию (“хочу”), что может (“могу”) и что пользуется спросом на рынке труда (“надо”) [36].

“Хочу” часто является ошибочным, так как большинство подростков имеют недостаточные знания о мире профессий, ошибочное представление о содержании профессий. Часть молодежи желает получить престижные профессии (менеджер, брокер и т.д.), не задумываясь о том, какие требования предъявляют эти профессии к человеку.

Понятие “могу” включает в себя:

- образовательный уровень и качество знаний;
- состояние здоровья и медицинскую пригодность к профессии;
- темперамент, характер человека и их соответствие выбранной профессии;
- специальные способности (технические, математические, педагогические, музыкальные и др.);

- психофизиологические особенности (координация движений, особенности внимания, мышления, памяти).

Понятие “надо” – это знание потребностей рынка труда (причем в той местности, в которой человек собирается в дальнейшем работать), включающее следующую информацию:

- о наличии и устойчивости спроса на данную профессию на предприятиях различных форм собственности;

- уровне конкуренции специалистов данного профиля на рынке труда;

- возможностях обучения и повышения квалификации в различных учебных заведениях (в вузах, техникумах, профтехучилищах, учебно-курсовых комбинатах, на курсах и т.д.);

- особенностях выбранной профессии: условиях труда и оплаты, положительных и отрицательных сторонах данной профессиональной деятельности.

Профконсультант, используя специальные методики, либо подтвердит выбор, либо посоветует молодому человеку реализовать себя в другой области с учетом его интересов, возможностей и потребностей рынка труда. Одна из методик, которую может использовать консультант, – методика оценки готовности к профессии – дана в прил. 4.

Рекомендуемая литература

Гейжан Н.Ф. Теория и практика профессиональной консультации. М., 1991.

Головаха Е.И. Жизненная перспектива и профессиональное самоопределение молодежи. Киев, 1988.

Йовайша Л.А. Проблемы профессиональной ориентации школьников. М., 1983.

Моя профессиональная карьера: Пособие для учащихся. М., 1993.

Технология профессионального консультирования молодежи в службе занятости / Науч. ред. В.А. Поляков, С.Н. Чистякова, М.С. Савина. М., 1995.

2.2. Методика индивидуальной профконсультации в ситуации выбора профессии

Общая схема консультации

Потребность в индивидуальной профконсультации особенно проявляется в период, непосредственно предшествующий выбору профессии и учебного заведения. В этот период профессиональная консультация наиболее эффективна. В целом профконсультация направлена на актуализацию и осознание оптантом тех его представлений и качеств, которые оказывают влияние на его профессиональные планы. Даже если оптант еще не принял решения относительно будущей профессии, профконсультант обязательно опирается на уже имеющиеся у оптанта ценностные ориентации, проявления направленности, склонности и интересы. В ходе профконсультации необходимые для профессионального выбора представления оптанта корректируются, уточняются, дополняются, но не формируются. Сформировать их за короткое время профконсультации невозможно, и на это следует ориентировать как самих оптантов, так и их родителей [38; 39].

Чем в меньшей степени решены задачи профориентации, тем более оптанты нуждаются в профконсультации и, как правило, тем сложнее ее задачи. Это вызвано увеличением объема информационной части профконсультации и соответственно уменьшением объема консультации, связанного с изучением и формированием качеств и представлений оптанта [50].

Результатом профконсультации оптанта должен быть сформированный профессиональный план. Профессиональный план можно считать сформированным, если оптант выбрал профессию и учебное заведение, в котором он собирается ее получить, а также может назвать место, где будет работать, если не поступит в данное учебное заведение.

В ходе профконсультации решаются следующие общие задачи:

- 1) установить контакт с оптантом;
- 2) собрать сведения, необходимые для построения или коррекции его профессионального плана;

3) принять решение относительно подходящего для оптанта типа профессии и учебного заведения;

4) аргументировать данное решение, разработать альтернативные варианты профессионального плана;

5) окончательно согласовать с оптантом принятые решения, обобщить результаты, внести необходимые уточнения.

Сложность задач, стоящих перед профконсультантом, обусловлена многими факторами. Среди них, в частности, особенности личности оптанта, степень его готовности к откровенному обсуждению с консультантом своих проблем, степень выраженности склонностей и способностей оптанта, наличие или отсутствие у него профессионального плана. В результате возникает проблема классификации типичных профконсультационных ситуаций.

Венгерские специалисты, в частности, выделяют четыре основные группы профконсультационных проблем:

1) трудности, связанные с выбором профессии: незрелость личности для самостоятельного принятия решения, растерянность, неадекватные представления о профессии, противоречивость выборов и т.п.

2) трудности, связанные с успеваемостью школьника: высокие притязания при слабой успеваемости, хорошие способности при низкой успеваемости и т.п.;

3) трудности, связанные с особенностями личности подростка: неврозы, сложности адаптации в незнакомой социальной среде, задержка умственного развития и т.п.;

4) трудности, связанные с состоянием здоровья: близорукость, тугоухость, заикание и т.п. [29].

Евгений Александрович Климов предложил свой подход к классификации профконсультационных ситуаций. Он считает, что задачи профконсультанта зависят от следующих факторов:

- наличия или отсутствия у оптанта профессионального плана;

- наличия или отсутствия у оптанта склонностей;

- согласованности профессионального плана оптанта с его склонностями, способностями и спросом на рынке труда [20].

Различные сочетания этих признаков образуют 17 профконсультационных ситуаций, внутри которых есть разновидности, за-

висящие от конкретный условий. В соответствии с подходом разработчика теории профконсультирования Наталии Федоровны Гейжан ниже представлена краткая характеристика всех 17 ситуаций в обратном порядке, от простых к более сложным: от типа XVII к типу I [29].

Ситуации, в которых профессиональный план согласован со склонностями подростка

Тип XVII. Оптант имеет профессиональный план, согласованный с выраженными у него склонностями, способностями и ситуацией на рынке труда. Корректирующего вмешательства профконсультанта не требуется. Его задача – в тех случаях, когда оптант не имеет запасного варианта, обсудить ряд запасных вариантов профессионального плана, если возникнут непредвиденные препятствия в реализации основного.

Тип XV. Оптант имеет профессиональный план, согласованный с его склонностями и способностями, но не согласованный с ситуацией на рынке труда. Оптант может не знать или не принять во внимание, что как в настоящее время, так и в перспективе специалисты данной профессии в большинстве случаев не будут востребованы на региональном рынке труда. Так, для Уральского региона не характерен спрос на профессии, связанные с кораблестроением.

Задачи профконсультанта:

- 1) проинформировать оптанта относительно ситуации на рынке труда и перспектив профессии;
- 2) оценить возможности оптанта, если он выбирает профессии, пользующиеся особым спросом у молодежи и потому предъявляющие высокие требования к конкурентоспособности будущего специалиста (режиссер, модельер, юрист и т.п.);
- 3) принять решение относительно окончательного сохранения или изменения профессионального плана;
- 4) если принято решение об изменении плана, то сформировать новый профессиональный план.

Тип XIV. Оптант имеет профессиональный план, согласованный с его склонностями и потребностями рынка труда, но не согласованный со способностями или состоянием здоровья. Это си-

туация, когда оптант не учитывает (или не знает) свои индивидуальные особенности, дающие основания для медицинских или психологических противопоказаний к овладению выбранной профессией.

Задачи профконсультанта:

1) возможно полное раскрыть весь потенциал индивидуальных качеств оптанта, которые могли бы выступить основанием для развития профессиональных способностей;

2) сформировать профессиональный план или привести его в соответствие со способностями и состоянием здоровья оптанта.

Тун XIII. Оптант имеет профессиональный план, согласованный с его склонностями, но не согласованный со способностями и ситуацией на рынке труда. Обычно в таких ситуациях оптанту свойственно переоценивать свои возможности. В результате профессиональный план оптанта строится им с опорой на свои определенные ярко выраженные индивидуальные особенности и, как правило, страдает ограниченностью. В плане не учитываются те требования к специалисту, которые определяют его конкурентоспособность.

Ситуации, в которых профессиональный план не согласован со склонностями подростка

Тун XVI. Оптант имеет профессиональный план, согласованный с его способностями и спросом на рынке труда, но не согласованный с имеющимися у него склонностями.

Тун XII. Профессиональный план сформирован без учета имеющихся склонностей и не согласован со спросом на рынке труда.

Тун XI. Профессиональный план согласован со спросом на рынке труда, но сформирован без учета имеющихся склонностей, способностей и состояния здоровья оптанта.

Тун X. Профессиональный план сформирован, но не согласован с имеющимися склонностями, способностями и спросом на рынке труда.

Во всех ситуациях профконсультант выявляет мотивы, по которым был сформирован профессиональный план. Следующий шаг – формирование альтернативного плана.

Ситуации, в которых профессиональный план сформирован при отсутствии склонностей

Тип IX. Оптант имеет профессиональный план, но склонности его не выражены. В этой и во всех остальных ситуациях данной группы действия профконсультанта обуславливаются причинами, вызвавшими эти разногласия.

Практически в ситуациях этого типа профессиональный план нередко одобряется профконсультантом. Однако почти во всех указанных ситуациях требуется его существенная корректировка, а нередко и формирование иного профессионального плана. Вмешательство необходимо постольку, поскольку оптант имеет неправильное или поверхностное представление о выбранном им виде деятельности. Среди причин, в силу которых у оптанта отсутствуют склонности, наиболее существенной для внимания профконсультанта является разбросанность интересов, связанная с наличием нескольких видов деятельности, одинаково привлекательных для оптанта.

Основной упор в профдиагностике поэтому следует сделать на выявление способностей и сопоставление их с привлекательными для оптанта видами деятельности. Профессиональный план сопоставляется с выявленными способностями и корректируется в соответствии с ситуацией на рынке труда.

Тип VIII. Профессиональный план не согласован со спросом на рынке труда.

Тип VII. Профессиональный план не согласован со способностями оптанта.

Тип VI. Профессиональный план не согласован со способностями оптанта и ситуацией на рынке труда.

Ситуации, в которых отсутствует профессиональный план, но склонности выражены

Тип V. Оптант не имеет профессионального плана, но у него выражены склонности. Как правило, это ситуация, для которой характерно наличие у оптанта определенных профессиональных предпочтений. Они связаны либо с выбором определенного учебного заведения, либо с отказом оптанта от профессий, соответствующих его склонностям. Наличие профессиональных предпочте-

ний позволяет профконсультанту направить консультацию на обсуждение достоинств и недостатков выборов, намеченных оптантом. Консультант должен постараться предельно расширить сферу его выборов.

Tun. IV. Оптант стремится сформировать свой профессиональный план в соответствии со склонностями, которые не согласованы с ситуацией на рынке труда. Задача консультанта – помочь оптанту сформировать более реалистичный профессиональный план. Весьма важным моментом является включение в консультацию информации о возможностях реализации оптантом своих склонностей за пределами профессиональной сферы.

Tun III. Оптант не стремится обязательно формировать свой профессиональный план в соответствии со склонностями. В этом случае выясняется мотивационная основа такой позиции оптанта. Возможны два варианта:

1) в основе такой позиции лежит серьезная причина, связанная с профессиональной непригодностью оптанта к деятельности в соответствии с его склонностями (например, плохое зрение);

2) в основе такой позиции лежит неправильное или неточное представление о профессиях, соответствующих склонностям оптанта.

И в том и в другом случае задачей профконсультанта является тщательная работа с мотивационной основой выбора оптанта. Сначала проводится анализ всех мотивов выбора профессии, а затем формируется ценностно-ориентировочная основа для построения профессионального плана оптанта.

Tun II. Оптант не имеет каких-либо определенных намерений относительно профессионального плана. В этой ситуации основная часть профессиональной консультации должна носить информационный характер. Информация должна содержать сведения не только о мире профессий, соответствующих склонностям оптанта, но и о спросе на эти профессии на рынке труда. Только после того как информационный блок консультации будет завершен, можно приступить к работе с мотивационной сферой оптанта.

Ситуация, в которой отсутствует профессиональный план и не выражены склонности

Тип I. Оптант не имеет профессионального плана, его склонности не выражены. Наибольший процент профконсультационных ситуаций относится именно к этому типу. Это наиболее сложные клиенты для профконсультанта, так как для них характерна мнимая неопределенность: с одной стороны, такой старшеклассник не знает, какую профессию выбрать, а с другой – отвергает большинство предложений профконсультанта.

Н.Ф. Гейжан приводит следующие факты. Почти половина оптантов, не составивших профессионального плана, имеют завышенную самооценку. Кроме того, поскольку в данной ситуации оптанты не имеют склонностей, при выработке рекомендаций профконсультант вынужден опираться на уровень представлений оптанта о будущей деятельности, а также на данные беседы и профдиагностики. На выбор оптанта существенное влияние оказывают позиция родителей, товарищей, его ценностные ориентации и самооценка [29].

Задачи профконсультанта в данной ситуации:

- 1) выявить причины, в силу которых у оптанта отсутствуют планы и склонности;
- 2) провести профдиагностическое обследование;
- 3) предоставить обширную информацию о профессиях и ситуации на рынке труда;
- 4) проработать совместно с оптантом результаты профдиагностического обследования;
- 5) создать мотивационную основу для выбора профессии и учебного заведения;
- 6) помочь оптанту сделать выбор и сформировать профессиональный план.

Рекомендуемая литература

Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М.,1996.

Методика индивидуальной профконсультации / Сост. Н. Ф. Гейжан. М.,1982.

Профессиональное самоопределение и профессиональная карьера молодежи: Методика для преподавателя и профконсультанта. М.,1993.

Пряжников Н.С. Профориентационные игры, проблемные ситуации, задачи, карточные методики. М.,1991.

Сборник психодиагностических методик для проведения профессиональной консультации. М.,1991.

2.3. Практические задания

Провести профессиональную консультацию с кем-либо из старшеклассников, стоящих перед проблемой выбора профессии и испытывающих затруднения в самостоятельном ее решении; оформить протокол консультации. Использовать при проведении консультирования модель индивидуальной профконсультации, предложенную Е.А. Климовым:

1. Выявить профессиональные интересы и склонности оптанта, используя опросники: “Карта интересов”, ДДО, опросник Голланда.

2. Сопоставить выбор оптанта с потребностями рынка труда в той местности, в которой он собирается в дальнейшем работать. Помочь оптанту определиться с выбором в соответствии с профессиями, востребованными на рынке труда.

3. Выявить степень соответствия склонностей и интересов оптанта его способностям, подобрав и использовав соответствующие профдиагностической задаче методики исследования профессионально важных качеств.

4. Совместно с оптантом сформировать основной и запасной варианты профессионального плана, где отразить тип и вид учебного заведения, выбранного для получения профессионального образования, желаемый уровень профессионального образования,

возможные места дальнейшего трудоустройства, возможные перспективы профессионального роста, затруднения в реализации профессионального плана и пути их преодоления.

5. Оформить профконсультационное решение в виде протокола.

На аудиторном занятии обсудить типы профконсультационных ситуаций, которые возникли в ходе самостоятельной работы студентов. Выписать типичные затруднения и обсудить способы их преодоления при профконсультировании оптантов.

Глава 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Профессиональное консультирование в службе управления персоналом

Кадровые характеристики управления персоналом в современной организации

Современное производство все более требует от работников таких качеств, которые еще несколько десятилетий назад не были востребованы и даже сознательно сводились на нет специально организованной системой труда. Сегодня под профессиональной компетентностью специалиста подразумевается не только его высокое профессиональное мастерство, но и способность принимать самостоятельные и оперативные решения, умение работать в группе, творческий подход, ответственность за качество своей работы, знание технических, экономических, организационных и производственных вопросов и умение ориентироваться в них. Постепенно одним из условий конкурентоспособности, жизнеспособности, развития любой организации становится ее кадровый состав: формы его использования и развития, степень вовлеченности в дела организации.

Политика работы с кадрами определяется в соответствии с логически выстроенной системой взглядов на организацию работы с персоналом, которая носит название концепции управления человеческими ресурсами. Современные концепции управления человеческими ресурсами отличаются по следующим критериям:

- оценке эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не сведение к минимуму затрат);
- виду контроля (самоконтроль, а не внешний контроль);
- предпочтительной форме организации (органичная гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая);
- изменению функций (возрастание аналитических, интегрирующих и организационных функций по сравнению с прежними учетными);

- степени обеспечения всех сторон жизни организации (сопровождение всех стадий жизненного цикла вместо устаревших фрагментарных форм работы с персоналом) [52].

Полный перечень функций работы с персоналом охватывает широкий спектр видов деятельности и открыт сегодня для новых форм работы.

По данным одного обследования, описанного В. В. Гончаровым, 95% существующих сегодня за рубежом фирм осуществляли в рамках кадровой службы отбор и наем персонала (остальные, главным образом мелкие, полагались в этом деле только на линейных руководителей), 88% выполняли функции организации заработной платы и 90% – прочих видов вознаграждения (таких как премии, оплата страховок, компенсационные выплаты), 72% ведали вопросами техники безопасности, 69% осуществляли планирование и мероприятия социально-кадрового развития, 74% занимались прогнозами трудовых ресурсов, 65% – социологическими исследованиями на предприятиях, 41% анализировали динамику производительности труда, 70% фирм организовывали бытовую сторону жизни работников [11].

В связи со сложностью и многообразием решаемых задач резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методисты профессионального обучения, юристы, работающие в сфере трудовых отношений.

Из 100 специалистов по работе с кадрами в среднем 12 – специалисты по тренингу, повышению квалификации и социальному развитию, 37 – непосредственно по работе с кадрами и 38 – руководители общего профиля по работе с персоналом.

Дисциплина “Управление персоналом” преподается примерно в 200 американских вузах. В крупных корпорациях 30% специалистов кадровой службы имеют степень магистра и эта доля растет.

В последние годы во внутрифирменном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе:

- специалисты по набору персонала (рекрутеры);
- интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы);

- методисты;
- инструкторы;
- консультанты по вопросам карьеры;
- специалисты по профориентации и организационному планированию.

Средний размер кадровой службы – один специалист на 135 занятых на фирме, не считая контрольных работников [11].

Консультирование организаций

В настоящее время многие кадровые функции для корпораций выполняются специализированными консультационными организациями, учебными центрами, фирмами по подбору руководителей и фирмами, предоставляющими временных работников, т. е. организациями управленческой инфраструктуры.

По данным опроса консультативных фирм по управлению, 25% из них участвуют в рационализации управления персоналом. Уже в середине 80-х годов общий объем услуг консультантов в США превышал 5 млрд. долларов. Причем наряду с организациями, предоставляющими широкий набор кадровых услуг, наибольшее значение приобрели специализированные компании [11].

Так, Information Sciences выступает как ведущий разработчик управленческих информационных подсистем для работы с кадрами, одновременно оказывает различные услуги по их внедрению и ведет широкую консультативную работу.

Большая группа фирм специализируется на построении систем оплаты и других видов вознаграждения и социальных льгот. Среди остальных можно выделить:

- фирмы, предоставляющие услуги комплексного характера;
- фирмы, консультирующие по определенным видам вознаграждения и методам их начисления (например, по аналитической оценке работ и тарификации);
- исследовательские фирмы;
- информационные центры;
- фирмы, занятые подбором ключевого персонала, руководителей и специалистов (executive search firms);
- фирмы-наниматели, предоставляющие фирмам, нуждающимся во временных работниках для выполнения срочных заказов

и разовых работ, различные категории специалистов (в основном секретарей, счетоводов, операторов, инженеров, бухгалтеров и т.п.);

- фирмы по профессиональной подготовке и повышению квалификации.

В организации внешних управленческих услуг можно выделить три главных направления:

- деятельность сугубо коммерческого характера по продаже услуг;

- участие поставщиков сложных видов услуг в обучении работников фирм-заказчиков, их консультировании, вплоть до предоставления уже подготовленных работников для выполнения определенных видов работ;

- объединение заинтересованных фирм путем создания специальных консорциумов, проведения круглых столов бизнесменов, объединения специалистов через профессиональные ассоциации для организации обучения и исследований, издания профессиональных журналов, создания информационных сетей.

Рекомендуемая литература

Забродин Ю.М. Управление человеческими ресурсами как психологическая проблема // Прикл. психология. 1997. № 1.

Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. М., 1997.

3.2. Формирование персонала организации

3.2.1. Профконсультирование в ситуации подбора кадров и найма на работу

Изучение потребности в персонале

Практически любая организация постоянно стоит перед задачей установления оптимального соответствия между кадровым составом и стратегией своего эффективного развития. Изменения в стратегии, диктуемые законами рынка, неизбежно влекут за собой изменения потребности в персонале.

Оценить потребность организации в персонале – это значит поставить следующие вопросы и найти на них ответы:

1. Когда и как срочно потребуется организации определенный кадровый состав?

2. Каков требуемый уровень квалификации сотрудников, призванных решать выдвигаемые организацией задачи?

3. Сколько именно сотрудников той или иной квалификации потребуется? Является ли это число оптимальным для сложившейся ситуации?

4. Сколько средств может затратить организация на оплату работы запланированного количества сотрудников? Из чего будут складываться затраты на персонал?

Все факторы, которые определяют потребность организации в персонале, можно разделить на внешние и внутриорганизационные (рис. 3).

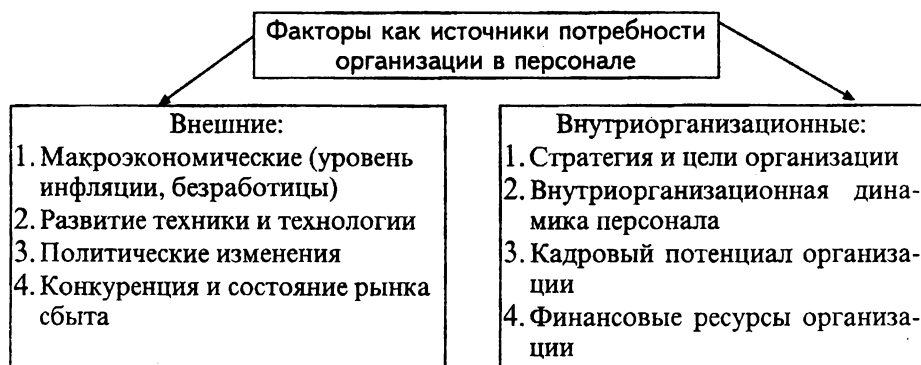


Рис.3. Источники потребности организации в персонале

Все указанные факторы не только оказывают воздействие на количественную динамику кадрового состава организации, но и определяют существенные изменения в характере требований к персоналу. В своей совокупности эти факторы складываются в общую потребность организации в персонале (рис. 4).

Качественная потребность в персонале рассчитывается исходя из требований к профессиональной квалификации работников, которые отражаются в соответствующих квалификационных документах (табл.6). К таким документам чаще всего относят долж-

ностную инструкцию, карту компетенций и квалификационную карту. Профконсультант должен очень подробно ознакомиться как с уже имеющимися в организации такими документами, так и с правилами их разработки и утверждения [52].

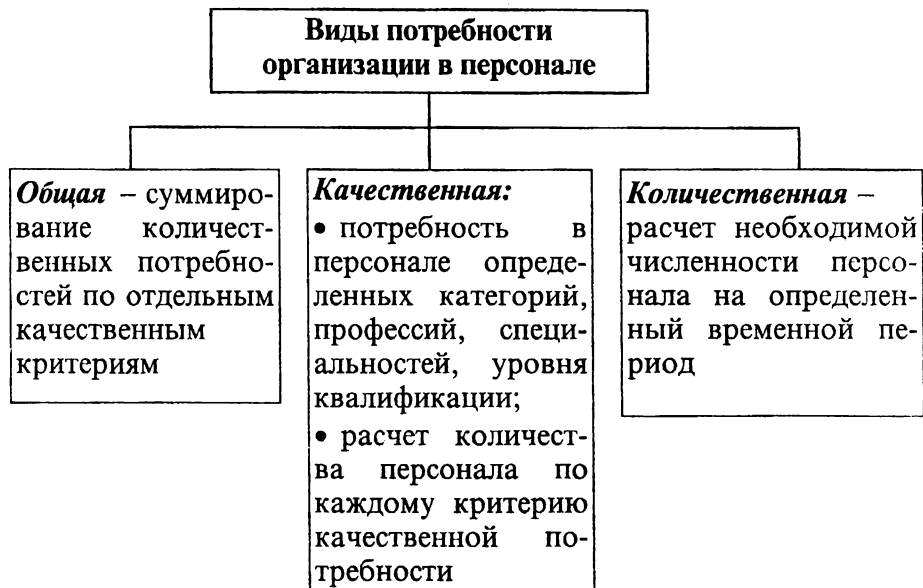


Рис. 4. Виды потребности организации в персонале

Принято различать профессиональную квалификацию работы как ее характеристику в зависимости от степени сложности, точности и ответственности и профессиональную квалификацию работника [27].

Профессиональная квалификация работы означает требования профессиональной деятельности к работнику в качественном и количественном выражении (что должен работник знать и уметь).

Профессиональная квалификация работника определяется степенью и видом его профессиональной подготовленности к данному виду деятельности (что работник знает и умеет).

Вопрос о профессиональном соответствии человека данной квалификации решается на основании определения его профессиональной компетентности.

Под **профессиональной компетентностью** понимают обладание человеком способностями и умениями выполнять определенные трудовые функции. Таким образом, можно считать, что человек компетентен в той степени, в какой его работа соответствует требованиям, предъявляемым к конечному результату данной профессиональной деятельности.

Таблица 6

Определение качественной потребности в персонале

| Исходные данные для расчета | Документация |
|---|---|
| Профессионально-квалификационное деление работ | Производственно-технологическая документация на рабочий процесс |
| Требования к должностям | Должностные инструкции |
| Требования к рабочим местам | Описания рабочих мест |
| Фиксированный состав должностей и рабочих мест | Штатное расписание организации и ее подразделений |
| Требования к профессионально-квалификационному составу исполнителей | Квалификационная карта Карта компетенций |

Карта компетенций, должностная инструкция и квалификационная карта

Сегодня в литературе все чаще появляется термин “компетенция”, под которым, как правило, в переводных изданиях понимают компетентность. Вместе с тем в русском языке термин “компетенция” традиционно используется иначе.

Компетенция – определенная сфера, круг вопросов, которые человек уполномочен решать. Если компетентность характеризует

степень осведомленности человека, то компетенция – степень ответственности.

Карта компетенций (личностная спецификация) – это характеристика требуемых личностных качеств, способностей, типов поведения, социальных ролей сотрудника.

Можно выделить следующие особенности карты компетенций:

- разрабатывается профконсультантом;
- предполагает детальное объяснение каждого компонента характеристики;
- используется для сравнения характеристик предполагаемого кандидата на должность с портретом идеального сотрудника;
- включает:
 - * основные требуемые качества;
 - * желаемые качества (при прочих равных условиях дающие преимущество кандидату, который их имеет);
 - * противопоказания (качества, автоматически исключающие кандидата на вакантное место).

Структура личностной спецификации отражена в табл. 7.

Примеры компетенций: напористость, оперативность мышления, хорошая дикция, инициативность, ответственность, умение работать в группе.

Наиболее распространенным в отечественной практике является использование должностных инструкций. Это весьма удобная форма описания должности.

Должность – это структурный элемент организации, занимающий который работник выполняет конкретные задачи, наделяется определенными правами и ответственностью.

Должностная инструкция – это документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий описание основных функций, которые обязан выполнять работник, занимающий данную должность. Должностная инструкция может быть составлена на основе типовых требований, содержащихся в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических и организационных условий [48].

Таблица 7

Структура личностной спецификации

| Перечень требований | Требуемые качества | | Противопоказания |
|--|--------------------|----------|------------------|
| | основные | желаемые | |
| Физический облик | | | |
| Достижения (образование, квалификация, опыт) | | | |
| Интеллект | | | |
| Специальные способности | | | |
| Интересы | | | |
| Черты характера | | | |
| Внешние условия (домашние, социально-бытовые) | | | |

Должностная инструкция позволяет сбалансировать основные функции, права и ответственность применительно к каждой должности, рационализировать порядок выполнения каждой процедуры, операции и их взаимосвязи, устранить дублирование, упорядочить информационные потоки в организации.

В должностной инструкции указываются:

- общие сведения;
- квалификация работника;
- цели деятельности и функции работника;
- получаемая и передаваемая им информация;
- документация, которую ему следует вести;
- права работника;
- сфера его ответственности;

- критерии оценки деятельности работника;
- кого он замещает в случае необходимости;
- кто замещает его в случае отсутствия;
- кому он подчиняется.

Существует много возможных подходов к составлению и оформлению должностных инструкций. Один из наиболее полных вариантов инструкции представлен в прил. 7.

На основе должностной инструкции может быть создана так называемая квалификационная карта.

Квалификационная карта – это набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать “идеальный” сотрудник, занимающий данную должность.

Можно выделить следующие основные характеристики квалификационной карты:

- составляется на основе должностной инструкции;
- используется для отбора кандидатов на должность, так как дает возможность структурированной оценки кандидата по каждой характеристике и позволяет проводить сравнение кандидатов между собой;
- сосредоточена на технических, формальных характеристиках кандидата (его прошлом опыте и достигнутых результатах);
- оставляет в стороне личностные характеристики;
- не позволяет учитывать потенциал профессионального развития кандидата, хотя и оставляет некоторую возможность для прогноза.

Примеры квалификационных характеристик: знание иностранного языка, владение навыком работы на компьютере, умение управлять автомобилем, знание основ делопроизводства, владение навыком технического перевода, умение вести деловые переговоры.

Все эти три документа (должностная инструкция, карта компетенций, квалификационная карта), описывая требования к работнику, позволяют перейти к решению вопроса о поиске и отборе подходящих кандидатов на вакантные места.

Характер требований к персоналу

На разных стадиях развития организации характер требований к персоналу неизбежно меняется. Это обусловлено изменением стратегии развития организации в зависимости от того, переживает ли она стадию формирования, роста, либо пребывает в относительной стабильности, либо приближается к упадку и последующему реформированию [5].

Стадии развития определяют основные целевые и стратегические установки и ориентации в управлении персоналом. При этом ряд требований к персоналу (особенно те, которые были закреплены в должностных инструкциях) остается неизменным на протяжении длительного времени, в то время как ряд ключевых квалификаций претерпевает значительные изменения. Прежде всего это касается требований к поведению, мотивации, профессиональной направленности и мышлению работников организации (табл. 8) [16].

Поиск персонала, призванного заполнить вакантные места в организации, осуществляется с опорой на две группы источников: внешние и внутренние. В отношении каждой из групп используются определенные методы привлечения персонала, (рис. 5).



Рис. 5. Источники и методы привлечения персонала в организацию

Таблица 8

Характер требований к персоналу в зависимости от стадии развития организации и стратегии управления

| Стадия жизненного цикла | Тип стратегии | Характеристика особенностей персонала |
|-------------------------|---|--|
| Формирование | Предпринимательская стратегия | Работники должны быть: <ul style="list-style-type: none"> • новаторами, • инициативными, • контактными, • с долговременной ориентацией, • готовыми рисковать, • не боящимися ответственности Малая сменяемость ведущих сотрудников |
| Рост | Стратегия динамического роста | От работников требуется: <ul style="list-style-type: none"> • организационная закреплённость (приверженность организации), • тесное взаимодействие, • гибкость в изменяющихся условиях, • проблемная ориентация |
| Стабилизация | Стратегия прибыльности (сохранение достигнутого уровня прибыли) | Становятся приоритетными требования: <ul style="list-style-type: none"> • достижение максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска, • следование правилам, • сохранение стабильности |
| Спад | Ликвидационная стратегия | Востребованы более всего работники: <ul style="list-style-type: none"> • не приверженные фирме, • готовые работать короткое время, • узко ориентированные, • с установкой на переобучение |
| | Предпринимательская и ликвидационная стратегия | Максимальное значение приобретают качества: <ul style="list-style-type: none"> • гибкое реагирование на изменяющиеся условия, • ориентация на долгосрочные цели, • самоотверженность, • готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда |

Профконсультанту следует начинать поиск кандидатов на вакантные места прежде всего внутри организации. В своей деятельности ему следует использовать по меньшей мере 2 метода привлечения кандидатов со стороны.

Профессиональный отбор

Профессиональный отбор – это определение соответствия кандидата на должность предъявляемым ею требованиям, выявление пригодности человека к выполнению предлагаемой ему работы.

Профессиональный отбор может включать:

- психологический отбор – решение о профессиональном соответствии по результатам психологических испытаний;
- медицинский отбор – по состоянию здоровья;
- физиологический отбор – по параметрам и показателям основных физиологических функций (например, цветоразличение, сила и выносливость);
- педагогический отбор – по критериям успешности учебной деятельности;
- социальный отбор – по критериям уровня социального развития, диагностируемым показателям социального интеллекта.

При проведении профессионального отбора принимается во внимание, что возможна определенная компенсация недостающих профессиональных качеств, их шлифовка, доразвитие [13].

Методы отбора, которыми пользуются для оценки потенциала возможного кандидата, достаточно многообразны и могут быть классифицированы по разным основаниям (рис. 6).

Оценка опыта кандидата

Достаточно распространенным требованием при проведении профессионального отбора кандидатов выступает требование наличия опыта работы в соответствующей области. Заявленное как “требуется опыт работы по данной специальности”, это требование тем не менее, как правило, весьма расплывчато, и может возникнуть определенная сложность при оценке профконсультантом соответствия кандидатов этому требованию.

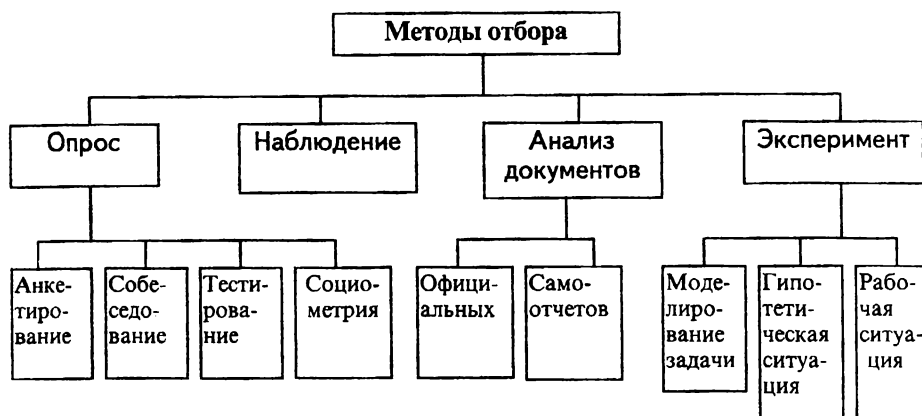


Рис. 6. Классификация методов отбора персонала

Наличие записи в трудовой книжке о том, что кандидат действительно занимал данную должность в течение определенного времени, еще не указывает на то, что он обладает нужным опытом. Так, например, запись “бухгалтер” может быть сделана у такого специалиста, который все время занимался только начислением заработной платы и с остальными сторонами бухгалтерского дела знаком лишь приблизительно. Так возникает проблема описания, оценки и сравнения опыта специалистов, претендующих на конкретное вакантное место.

Профессиональный опыт человека можно анализировать с двух позиций:

1. Как набор профессиональных знаний, умений, навыков. При этом предметом оценки становится содержание, наполнение опыта за счет событий профессионального прошлого.

Чтобы оценить профессиональный опыт кандидата с этих позиций, ему можно адресовать следующие вопросы:

1) Что именно Вы умеете делать? Какие профессиональные действия и операции Вам приходилось осуществлять и как часто?

2) В какой профессиональной области Вы достаточно осведомлены? Какова степень Вашей осведомленности? Какие знания Вам приходилось применять на практике, т.е. использовать в собственном опыте?

3) Что еще Вы умеете делать, но не имели возможности применить на практике (знаете, но не имеете соответствующего опыта)?

2. Как некую профессиональную целостность, обладающую вполне конкретными характеристиками (свойствами профессионального опыта).

Чтобы оценить профессиональный опыт с таких позиций, кандидату можно задать следующие вопросы:

1) Какова степень разнообразия задач, которые Вам приходилось решать в Вашей профессиональной деятельности?

2) Как часто и быстро Вам приходилось переключаться с задач одного типа на задачи совершенно иного типа?

3) В какой степени Вы привыкли придерживаться четких последовательных технологий, инструкций, предписаний?

4) Как часто Вам приходилось доверять своей интуиции, насколько это было оправданно, помогало ли в решении профессиональных задач? Считаете ли Вы, что Ваша профессиональная интуиция развивалась с опытом работы?

5) Считаете ли Вы свой профессиональный опыт в чем-то уникальным, обладающим неповторимостью, индивидуальным своеобразием?

6) В какой степени Ваш опыт соответствует Вашим индивидуальным особенностям, а в какой противоречит им?

7) Чего не хватает Вашему опыту, в чем он соответствует и не соответствует Вашим профессиональным и личностным потребностям?

8) Как связаны между собой Ваш жизненный и профессиональный опыт? Что из жизненного опыта помогало Вам в решении профессиональных задач, и наоборот?

9) Чем Ваш профессиональный опыт отличается от опыта Ваших коллег, проработавших столько же, сколько и Вы?

Можно использовать в этих целях анкету “Ваш профессиональный опыт” (прил. 2).

По результатам такого опроса можно детально описать уровень профессиональной компетентности кандидата, составив:

- индивидуальную карту профессиональной компетентности;
- графический профиль профессионального опыта.

Форма графического профиля профессионального опыта представлена ниже.

Графический профиль профессионального опыта

Ф.И.О. _____

Краткие сведения о профессиональном опыте работы _____

Характеристики (свойства) профессионального опыта :

- | | | |
|--|-------|------------------------------|
| 1) разнообразный | _____ | однородный |
| 2) гибкий, оперативный | _____ | монотонный |
| 3) технологичный | _____ | аморфный |
| 4) интуитивистский | _____ | без опоры на интуицию |
| 5) индивидуальный | _____ | без индивидуально-го почерка |
| 6) соответствует индивидуальным особенностям | _____ | не соответствует |
| 7) соответствует потребностям | _____ | не соответствует |
| 8) связан с жизненным опытом | _____ | не связан |

Собеседование при приеме на работу

Среди задач, которые профконсультант помогает решать менеджеру по работе с персоналом, наиболее важными являются подготовка, проведение собеседования с кандидатами на вакантные места и оценка степени пригодности каждого кандидата [14].

Основная цель собеседования — выявить, способен ли кандидат выполнять данную работу, а если способен, то насколько и заинтересован ли в ее получении.

Технология собеседования включает следующие этапы:

1. Подготовка рабочей документации для проведения собеседования.
2. Проведение рабочего совещания или инструктажа для участвующих в собеседовании сотрудников организации с целью распределения их оценочно-диагностических функций в собеседовании с кандидатом.
3. Проведение собеседования с кандидатом.
4. Подведение итогов и принятие решения.

5. Информирование кандидата о решении.

6. Анализ допущенных недостатков и принятие соответствующих коррекционных решений при подготовке и проведении следующего собеседования.

Рабочая документация для проведения собеседования включает:

- требования к кандидату, сгруппированные по характеру, значимости, способам проявления;
- критерии оценки степени соответствия кандидата предъявленным требованиям;
- перечень основных вопросов кандидату;
- перечень дополнительных вопросов;
- перечень косвенных вопросов;
- признаки, дополнительно диагностируемые в ходе собеседования;
- перечень участников собеседования с указанием их оценочно-диагностических функций;
- форму заключения по результатам собеседования;
- протокол собеседования.

Примерное содержание основных вопросов:

- стаж работы по данной специальности;
- степень профессиональной компетентности;
- степень сложности профессиональных задач, которые приходилось решать на прежних местах работы;
- творческий подход в работе;
- индивидуальный стиль деятельности;
- привычка организации рабочего пространства и рабочего места;
- самооценка личностных достоинств и недостатков;
- самооценка преимуществ и недостатков профессиональных способностей;
- готовность к принятию ответственности за возлагаемые обязанности;
- ожидаемые условия работы;
- ожидаемый размер заработной платы;

- навыки и привычки соблюдения трудовой дисциплины ;
- ожидаемые льготы и компенсации;
- отношение к трудовому отпуску и отгулам;
- количество пропущенных по болезни и другим причинам дней на прошлом месте работы;
- степень заинтересованности в данной работе;
- привычки строить деловые отношения;
- профессиональные планы и намерения на ближайшую перспективу и отдаленное будущее, планирование своей карьеры в профессии и данной организации;
- отношение к профессиональному обучению.

Примерное содержание дополнительных вопросов:

- семейное положение;
- близость проживания к месту работы;
- увлечения, интересы, предпочитаемые виды занятий в свободное время;
- здоровье и связанные с ним профессиональные ограничения;
- вредные привычки;
- возможность ездить в командировки;
- круг дополнительных обязанностей, включенность в нестандартные ситуации (например, обязанность ухаживать за инвалидом-ребенком);
- отношения на прежнем месте работы;
- причины предыдущих увольнений.

Примеры косвенных вопросов:

• Если организация сочтет возможным отправить Вас на курсы повышения квалификации, какие из учебных дисциплин Вы хотели бы изучить?

• Если Вам придется замещать Вашего руководителя, какие для этого Вам потребуются дополнительные знания и умения?

• В какой степени Вы обычно осведомлены относительно профессиональных функций и обязанностей тех, с кем Вам приходится сотрудничать?

• Если бы Вам предложили проранжировать Ваши профессиональные умения, что Вы поставили бы на первые два места и что — на последние два?

• Какие из учебных дисциплин Вы предпочитали, учась в школе или вузе?

Признаки, дополнительно диагностируемые в ходе собеседования:

- внешний вид;
- манера держаться, жестикуляция, поза;
- речь: выразительность, грамотность, характер построения фраз;
- общая эрудиция и осведомленность;
- эмоциональность;
- общительность, словоохотливость;
- способность и готовность сменить тему разговора;
- выражение лица, мимика.

Рекомендуемая литература

Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. М.,1998.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.,1996.

Базаров Т.Ю., Асенова Е.А. Технология центров оценки персонала// Прикл. психология.1997. № 1.

Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.,1993.

Маркова А.К. Психология профессионализма. М.,1996.

3.2.2. Профконсультирование в ситуации профессиональной адаптации новых сотрудников. Помощь в освоении организационной культуры

Адаптация нового сотрудника

Под адаптацией понимают взаимное приспособление сотрудника и организации, в результате которого сотрудник осваивается в данной организации, а именно:

- учится жить в относительно новых для него профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях;
- находит свое место в структуре организации как специалист, способный решать задачи определенного класса;
- осваивает организационную культуру;
- включается в систему сложившихся до его прихода межличностных связей и отношений.

Виды адаптации:

- первичная – приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (например, выпускников вузов);
- вторичная – приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (например, в ситуации вынужденной смены работы).

Большинству руководителей хорошо известно, что адаптационный период – это время наибольшей вероятности того, что работник примет решение об уходе из организации в силу разных причин. Именно на адаптационный период сотрудников (от 1 года до 3 лет) приходится самый высокий уровень текучести кадров. Практика показывает, что нередко те задачи, которые привычно решаются давно работающими сотрудниками, оказываются не под силу новичкам, плохо сориентированным в сложившейся организационной ситуации.

Пример. В крупном производственном авиационном объединении из одного из слесарных цехов в основном увольнялись те, кто проработал от нескольких месяцев до полугода. Социологическое обследование позволило выявить причину высокой текучести в период адаптации. Ею оказались плохие организационные условия для новичков: отсутствие собственного шкафчика для

хранения сменной одежды, инструмента, технологических карт и пр.; отсутствие специально закрепленного постоянного рабочего места и обязанность работать на случайных рабочих местах, оказавшихся в этот день свободными; необходимость выполнять задания, которые в этот день требовались для устранения узких мест в работе цеха. В результате новый работник много времени затрачивал на решение организационных вопросов в начале и конце рабочего дня, наблюдались многократные случаи утери и пропажи личных вещей и инструментов. Выработка в этих случаях падала, соответственно существенно ниже оказывалась заработная плата. Если работник получал наконец свое рабочее место и определенный постоянный тип заданий, которые закреплялись только за ним, то он оставался в цехе на длительное время.

Адаптация является многогранным процессом, поэтому различают ее основные виды: психофизиологическую, социально-психологическую, профессиональную и организационную адаптацию. Каждый из перечисленных видов может вызвать у вновь пришедшего в организацию специалиста свои сложности, затруднения, проблемы.

Причинами затруднений, как правило, выступают следующие:

- недостаток или несвоевременность получения необходимой информации, позволяющей сориентироваться в новой ситуации и найти правильное решение;
- избыток информации, с одной стороны, требующий предельного внимания и запоминания, а с другой – мешающий выбрать ту информацию, которая позволит эффективно действовать в новой ситуации;
- необходимость решать одновременно несколько очень важных задач: изучать ситуацию, принимать решения, выполнять свои новые обязанности, устанавливать полезные контакты, осваивать новые элементы деятельности, особенно тщательно строить свое поведение;
- необходимость формировать определенное позитивное мнение окружающих о себе, постоянное пребывание в зоне оценивания, иногда необходимость изменить неблагоприятное мнение других о себе, появившееся как следствие “эффекта ореола” либо

определенных социальных установок и стереотипов, характерных для данной организации.

Психофизиологическая адаптация

Психофизиологическая адаптация – это привыкание к новым для организма физическим и психофизиологическим нагрузкам, режиму, темпу и ритму труда, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, особенностям организации режима питания и отдыха.

Человек, решающий задачу адаптации к новым для себя условиям, по сути, активизирует защитные механизмы, и, чем сложнее протекает адаптация, тем ближе он к состоянию стресса. Согласно имеющимся теоретическим концепциям, те воздействия, которые вызывают у человека систему адаптационных реакций, по сути являются стрессогенными. Вот почему помощь в психофизиологической адаптации должна опираться на фундаментальное изучение стресса.

Г. Селье выделял три фазы развития адаптационного синдрома: 1) возникновение тревоги, 2) развитие сопротивления организма, 3) истощение приспособительных возможностей [43].

В первой фазе происходит мобилизация сил для оказания сопротивления стрессогенному фактору. В исследовании Г.Селье показано, что непредсказуемые и неуправляемые события более стрессогенны, чем предсказуемые и управляемые. Особенно ощутим отрицательный результат неуправляемых событий или кажущихся таковыми. Если человек считает, что он в состоянии справиться с трудностями, его самообладание и внутренняя позиция нейтрализуют действие стрессора. Такой же позитивный эффект дает уверенность в том, что есть возможность обратиться за поддержкой и получить ее.

Задачами профконсультанта, оказывающего поддержку новому специалисту, на этой фазе становятся:

- снятие состояния тревоги и замена его установкой на ориентировочное поведение;
- переформирование отношения: замена установки на преодоление трудностей установкой на применение имеющегося жиз-

ненного и профессионального опыта для решения субъективно новых задач;

- формирование чувства социальной защищенности и поддержки;
- создание климата социальной поддержки нового сотрудника.

Во второй фазе развиваются поведенческие реакции, направленные на то, чтобы справиться с задачей. Стресс не обязательно должен ассоциироваться с тяжелыми переживаниями, он имеет безусловно положительное значение в жизни человека. Решение любой проблемы требует физических или умственных усилий, тем самым сбивая организм человека с привычного для него ритма. При этом нередко человек открывает для себя новые возможности, осваивает не использовавшиеся ранее способы адаптивного поведения, его деятельность становится эффективной в новой для него ситуации. Задача профконсультанта в этой фазе – помочь в выборе эффективных форм поведения, нахождении своего индивидуального стиля деятельности, позволяющего оптимально распределять усилия. Полезной может оказаться ревизия резервных возможностей организма, физических ресурсов, которые, временно подключившись, помогли бы справиться со сложностями адаптации и увеличением нагрузки на организм.

Третья фаза – это либо выход из состояния стресса, либо потеря сил и отказ от борьбы. Реакция людей на стрессоры в значительной мере зависит от их чувствительности, толерантности, устойчивости к воздействиям и потребности в сильных ощущениях. Этим определяется длительность 2-й фазы и переход к 3-й.

Резервные возможности человека во всех случаях ограничены, поэтому очень важно своевременно войти в нормальный для себя рабочий ритм. Затянувшаяся 2-я фаза приведет к “перегоранию” работника и может завершиться разнообразными физиологическими сдвигами (например, обострением имеющихся хронических заболеваний).

Профконсультант может считать успешно завершенной программу поддержки нового сотрудника в период адаптации лишь тогда, когда будет иметь в своем распоряжении сведения о том, что сотрудник вошел в привычный для себя рабочий ритм и без

утомительных усилий справляется с профессиональными функциями, не испытывая психофизиологического дискомфорта.

Можно воспользоваться в целях диагностики состояния сотрудника методикой “Самочувствие. Активность. Настроение” или цветовым психофизиологическим тестом Люшера. Тест Люшера позволит вычислить так называемый вегетативный компонент, предложенный венгерским психологом К.Шипошем. Вегетативный компонент обнаруживает установку испытуемого на энергозатраты, расходование сил либо на минимизацию усилий, восстановление, самосохранение.

Социально-психологическая адаптация

Социально-психологическая адаптация – это приспособление к новой социальной среде, включение в систему межличностных связей и отношений, освоение новых социальных ролей, норм поведения, групповых норм и ценностей, идентификация себя с какой-либо формальной или неформальной группой.

Практика показывает, что наибольшую сложность у новых сотрудников вызывает усвоение групповых норм и включение в уже существующую сложившуюся систему межличностных связей.

Групповые нормы даже в строго регламентированных деловых отношениях выступают как их основа, выполняя регулятивные, оценочные, санкционирующие и стабилизирующие функции. Уровни групповых норм зависят от степени обязательности их соблюдения. Наибольшей важностью для нового сотрудника обладает информация относительно групповых норм, соблюдение которых является обязательным, а нарушение совершенно недопустимо [3].

Помимо общеизвестных нравственных и правовых норм, в каждой организации есть нормы, направленные на соблюдение разных видов дисциплины (финансовой, трудовой, административной, производственной и технологической). Это нормы первого уровня. Они обусловлены требованиями техники безопасности, особенностями финансово-хозяйственной деятельности предприятия, условиями технологического процесса, необходимостью соблюдения дисциплины на рабочем месте. Сюда входят также нормы, связанные с требованиями профессиональной культуры.

Примеры. К нормам первого уровня в зависимости от типа организации могут быть отнесены следующие:

- ношение белых халатов в медицинском учреждении;
- ношение спецодежды;
- строгое соблюдение технологии изготовления продукции;
- запрет на применение ненормативной лексики;
- высокая социальная ответственность за результаты своего труда;
- обязательное соблюдение иерархии при обращении к вышестоящим руководителям;
- сохранение технологической тайны;
- конфиденциальность перерабатываемой информации;
- соблюдение границ своей профессиональной компетенции.

Особенностью этих норм является то, что несоблюдение или нарушение какой-либо из них одним сотрудником может привести к сбою в работе целого подразделения или всей организации.

Профконсультант лишь тогда сможет оказать эффективное содействие в социально-психологической адаптации сотрудника, когда сам в достаточной степени усвоит на содержательном уровне нормы и нормативы данной организации. Самые острые межличностные конфликты между руководителем и подчиненным происходят из-за нарушения последним норм первого уровня. Задача профконсультанта – не только познакомить нового сотрудника с нормами, но и предупредить его о возможных последствиях их нарушения, а также рассказать о типичных случаях нарушения норм новичками в данной организации и способах предотвращения подобных ситуаций.

К нормам второго уровня относятся те, от которых допускаются незначительные отклонения. Нормы второго уровня служат, как правило, источником конфликта между сотрудниками.

Примеры. К нарушениям норм второго уровня, вызывающим межличностные конфликты, можно отнести следующие:

- слишком продолжительный разговор личного характера по служебному телефону, которым пользуются несколько сотрудников;
- обращение на “ты” к сотруднику без его согласия;

- отказ от участия в каком-либо традиционном для данной группы мероприятии неслужебного характера;
- опоздания без уважительных причин;
- отказ заменить отсутствующего сотрудника или выполнить его функции вопреки тому, что так принято в организации;
- проявление инициативы вопреки сложившейся традиции работать только по указанию руководителя.

Легко заметить: то, что установилось как привычная норма в одной организации, может быть воспринято как ее нарушение в другой. Поэтому новому сотруднику сложно перенять сложившиеся нормы, тем более что некоторые из них могут противоречить его убеждениям и жизненной позиции. Задача профконсультанта – помочь привести к взаимному соответствию позицию нового сотрудника и интересы группы. При этом возможны ситуации, когда сложившиеся групповые нормы, став привычными, не воспринимаются никем из сотрудников как неправильные или несправедливые, хотя на самом деле и являются таковыми.

Пример. В бюро отдела главного технолога работало 10 человек, из них 8 женщин. Завод был расположен в небольшом степном городке, зима там суровая, с сильными ветрами, весна и осень дождливые и сырые. Поэтому женщины ходили зимой на работу в валенках и теплых платках, а весной и осенью – в резиновых сапогах. Привыкнув друг к другу, они не очень заботились о своей внешности на работе.

И вот в этот коллектив пришла Денисова, женщина 46 лет, очень аккуратная, тщательно следившая за своей внешностью. Вскоре на новом месте между Денисовой и отдельными сотрудниками начались недоразумения. Всех возмущало, что Денисова не участвовала в общих обсуждениях личных проблем, никого не приглашала к себе домой и ни к кому не ходила в гости. Она по-прежнему тщательно следила за своей внешностью, вызывая этим пересуды среди женщин. Однако Денисовой было трудно справиться с новой для нее работой, а помощи и советов ни от сотрудников, ни от руководителей она не получала. В конце концов ее перевели в другое бюро. Интересно, что после ухода Денисовой сотрудницы бюро, не сговариваясь, начали тщательно следить за своей внешностью [6].

Изучение поведения людей в ситуации учебной и трудовой деятельности показало: у личности в сфере ее нравственной мотивации выделяется несколько зон. Центральное место занимает зона личностно значимых и неукоснительно выполняемых моральных норм, вокруг располагается зона предписаний, которые также значимы, но выполняются с волевым усилием. Имеются также две зоны отступлений от нравственных норм: зона незначительных отступлений и зона, которая детерминируется сверхзначимыми личностными мотивами, побуждающими человека как к аморальным действиям, так и к героическим поступкам.

Возможны ситуации, при которых групповые нормы не только не вписываются в зону личностно значимых норм, но и вступают с этими нормами в противоречие. Такая ситуация неизбежно ведет к конфликту: либо внутреннему (особенно если новая работа для сотрудника имеет высокое значение), либо межличностному, в котором, по существу, сталкиваются не люди, а нормы.

Динамика зон нравственных норм у человека, их широта и содержание меняются в процессе личностного развития. То, что эти зоны динамичны по своей природе, позволяет прийти к взаимным компромиссам в конфликтах.

Профессиональная адаптация

Профессиональная адаптация – это приспособление уже имеющегося профессионального опыта и стиля профессиональной деятельности к требованиям нового рабочего места, освоение сотрудником новых для него профессиональных функций и обязанностей, доработка требуемых навыков и умений, включение в профессиональное сотрудничество и партнерство, постепенное развитие конкурентоспособности.

Если выше речь шла о поведении человека в организации, то здесь имеется в виду реальное наполнение его профессиональной деятельности. Основным фактором успешности в этом виде адаптации является соответствие реальной и требуемой компетентности работника. Преобладание реальной компетентности над требуемой приводит к снижению мотивации, разочарованию, так как для специалиста важно, чтобы был востребован весь имеющийся у него профессиональный опыт. Во-первых, это повышает привле-

кательность работы; во-вторых, дает возможность для самоактуализации; в-третьих, увеличивает шансы на более высокую оплату труда; в-четвертых, способствует повышению престижа в организации. Преобладание требуемой компетентности над реальной приводит к профессиональной (полной или частичной) непригодности специалиста к данному рабочему месту. Задача профконсультанта заключается прежде всего в определении того, действительно ли имеет место расхождение реальной и требуемой компетентности и насколько оно велико.

Возможны ситуации, когда специалист просто неадекватно оценивает свою компетентность, либо сравнивая себя с высококлассными специалистами или сделав поспешные выводы по результатам случайных наблюдений (недооценка), либо не дав себе труда основательно оценить содержание деятельности, которой ему придется заниматься (переоценка). Проблемами, с которыми в этом случае специалист может обратиться к профконсультанту, могут быть:

- неадекватная оценка своей компетентности (завышенная или заниженная);
- несоответствие реальной и требуемой компетентности.

В первом случае профконсультант направляет усилия на то, чтобы максимально приблизить оценку специалиста к реальности. Для этого используются приемы коррекции самооценки: обучение умению сравнивать себя лишь с самим собой, помощь в выработке надежных критериев самооценки, совместный с клиентом анализ содержания и задач деятельности и сопоставление ее требований с возможностями клиента.

Во втором случае может быть поставлен вопрос о кадровом перемещении на другую должность. Если это в данный момент нереально, то совместно с клиентом прорабатывается план служебного продвижения, карьеры в организации, анализируются возможности использования избытка профессионального потенциала клиента в интересах организации и его самого. Если встает вопрос о профнепригодности, имеет смысл подготовить специалиста к принятию участия в аттестации и оценке его профессиональных возможностей с помощью специальных экспертных процедур. В этом случае клиент особенно нуждается в психологической под-

держке, так как, по существу, речь идет о фрустрации. Известно, что при фрустрации имеется лишь один конструктивный выход: постановка новых целей.

Организационная адаптация и организационная культура

Организационная адаптация – это адаптация к своему организационному статусу, месту и роли в общей структуре организации, усвоение организационных норм и традиций, углубление понимания организационного и экономического механизма функционирования организации и управления ею, осознание ее миссии и основных факторов конкурентоспособности на внешнем рынке.

Организационная (корпоративная) культура – это образ жизни, мышления, поведения людей в организации, основа которого – общность профессиональных и социальных целей и ценностей.

Организационная культура является естественной, привычной средой для людей, работающих в одной организации, она формируется в процессе их совместной деятельности. Организационная культура есть результат внешней адаптации (выживания организации, определения ее рыночной ниши, установления отношений с властями и конкурентами) и внутренней интеграции (развития и преобразования формальной социальной группы работников организации в команду единомышленников).

Слагаемые организационной культуры как результата внешней адаптации – это согласованные представления сотрудников организации о ее миссии, целях, средствах их достижения, критериях достижения, стратегии развития организации, средствах корректировки направлений этого развития.

Слагаемые организационной культуры как результата внутренней интеграции – это формирование общих для всех языка общения, критериев “наш – не наш”, критериев и правил распределения власти и статуса, правил неформальных отношений внутри организации, критериев и способов поощрений и наказаний, внутренней идеологии, традиций, ритуалов, уклада жизни в организации.

В организационную (корпоративную) культуру входят следующие структуры: 1) ценностно-нормативная; 2) организацион-

ная; 3) коммуникативная; 4) социальных отношений в коллективе; 5) игровая (мифы, легенды, обычаи, традиции и т.п.); 6) внешней идентификации организации, или фирменный стиль (герб, символика).

Во всех преуспевающих компаниях мира ведется целенаправленная работа по формированию полезных качеств организационной (корпоративной) культуры и управлению ею. Элементы фирменного стиля, их развитость и завершенность указывают на уровень развитости и целостности образа организации.

Организационная культура может быть функционально ориентированной и личностно ориентированной.

В самом широком смысле слова организационное развитие означает формирование особой культуры использования эффективных современных технологий для совершенствования поведения людей и групп в организации, особенно в сферах принятия решений, разрешения конфликтов, развития сети социальных коммуникаций.

Для того чтобы адаптация новых сотрудников в организации проходила быстро, эффективно и приводила к оперативному включению новичка в жизнедеятельность организации, некоторые организации разрабатывают и реализуют специальную программу по адаптации сотрудника в организации. Такая программа может включать:

- вручение новому сотруднику специальной памятки, брошюры;
- вручение информационного издания, где содержатся самые необходимые сведения об организации;
- показ видеофильма об организации;
- встречу группы новых сотрудников с одним из ведущих руководителей организации;
- многообразные способы предоставления новому сотруднику возможности задать возникшие у него вопросы и получить на них компетентные исчерпывающие ответы.

Новый сотрудник, как правило, испытывает потребность в сведениях, отражающих следующие моменты:

- режим труда и отдыха в данном подразделении и организации в целом;

- правила внутреннего распорядка;
- места расположения столовых, буфетов, туалетов, курительных комнат, библиотеки, порядок их работы;
- историю создания и развития организации, ее сегодняшнее состояние, выпускаемую продукцию и оказываемые услуги;
- периодичность оплаты труда, дни, время и место выдачи зарплаты;
- работу в праздничные и выходные дни и ее оплату;
- правила оформления отпусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплаты;
- процедуру подачи жалоб, предложений в адрес администрации;
- структуру управления организацией и подразделением;
- имена, отчества, фамилии, контактные телефоны руководителей и ответственных лиц основных служб организации.

Рекомендуемая литература

Березин М.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. Л.,1988.

Крау Э. Начальная профессиональная адаптация и пути ее определения// Вопр.психологии.1972. № 1.

Кузнецов П.С. Адаптация как функция развития личности. Саратов, 1991.

Селье Г. Очерки об адаптационном синдроме. М.,1960.

3.2.3. Профконсультирование по вопросам кадровых перемещений

Внутриорганизационные кадровые перемещения

Внутриорганизационные кадровые перемещения – это процессы смены работниками мест в системе разделения труда в рамках организации в целях установления большего соответствия между изменяющимися требованиями рабочих мест, уровнем профессиональной компетентности и потребностями работников.

В кадровом менеджменте успешная расстановка и перемещение кадров основаны на соблюдении принципов соответствия перспективности и сменяемости. Согласно принципу соответствия уровень профессиональной компетентности работника должен соответствовать требованиям, предъявляемым данным рабочим местом, по возможности не только не отставая от них, но и не превышая их в значительной степени. Основываясь на принципе перспективности, для различных категорий должностей устанавливаются определенную продолжительность периода работы в должности, возрастной ценз и возможности профессионального развития. Наконец, принцип сменяемости означает, что для каждого рабочего места и должности определяются и соблюдаются оптимальные сроки пребывания на них одного и того же работника с целью предотвращения застоя (старения) кадров.

Кадровые перемещения могут быть:

- внутрипрофессиональными, или квалификационными (изменение позиции работника в квалификационной иерархии рабочих мест, переход от выполнения менее квалифицированных работ к выполнению более квалифицированных);
- межпрофессиональными (овладение дополнительной профессией с возможным последующим частичным или полным совмещением двух рабочих мест);
- междолжностными (продвижение в должности или расширение и усложнение выполняемых функций без смены места работы).

Кадровые перемещения происходят для работников в виде:

- служебного продвижения как основы служебной карьеры в организации;
- профессионального роста как основы профессиональной карьеры;
- понижения в должности ввиду служебного и профессионального несоответствия;
- ротации (регулярной сменяемости кадров на определенном рабочем месте) как возможности в результате временного занятия должности освоить новые для себя виды деятельности или функции;

- временного исполнения чьих-либо функций на период отсутствия данного сотрудника.

Решение о кадровых перемещениях обычно принимается в тех случаях, когда:

- этого требуют прежде всего интересы организации;
- в этом прежде всего заинтересован сам работник;
- в этом интересы организации и сотрудника совпадают полностью [52].

В зависимости от того, чьи интересы затронуты в данной ситуации кадровых перемещений, профконсультант выступает представителем интересов либо руководителя подразделения, либо сотрудника, либо его непосредственного (линейного) руководителя.

3) **Кадровые перемещения в интересах организации**

Примеры кадровых перемещений в интересах организации:

- новое рабочее место больше соответствует профессиональным возможностям работника;
- новое рабочее место позволит работнику освоить другую специальность и решать в дальнейшем проблему взаимозаменяемости.

Проблема в этом случае появляется, если предполагаемое перемещение почему-либо не устраивает сотрудника. Причем это возможно как в ситуации понижения в должности, так и в ситуациях повышения и временного замещения кого-либо.

Прежде всего важно выявить мотивы отказа сотрудника от предложенного перемещения. В целом все мотивы отказа могут быть объединены в следующие группы:

1) сотрудника не устраивают предлагаемые организационные условия работы (оплата, режим, график работы и т.п.);

2) сотрудника не привлекает новое содержание его деятельности;

3) сотрудник опасается, что новые функции для него слишком сложны;

4) сотрудник считает себя недостаточно компетентным для предлагаемой должности (например, полагает, что не сможет руководить людьми, так как никогда прежде этого не делал).

Если речь идет о неудовлетворенности организационными условиями, то возможные варианты решений связаны прежде всего с существующей в организации системой вознаграждений, льгот и компенсаций. Если данная система достаточно гибкая, то проблему можно решить, обговорив в новом трудовом контракте определенные компенсации за не удовлетворяющие сотрудника организационные условия работы.

Более сложным становится положение, при котором сотруднику кажется непривлекательным само содержание профессиональной деятельности, которую ему предлагают. Так, возможна ситуация, когда сотрудник не в состоянии успешно выполнять прежнюю работу в силу возрастных изменений, или проблем со здоровьем, или новых требований к профессиональным результатам, существенно превышающих его профессиональную компетентность (например, необходимость использования принципиально новой техники). При этом часто сотрудник не осознает или не признает свою некомпетентность и не соглашается на иное содержание деятельности, кажущееся ему не столь привлекательным.

Задачей профконсультанта становится согласование и приведение в соответствие интересов сотрудника и организации. В противном случае возникает конфликтная ситуация, которая, с одной стороны, ведет к нарушению межличностных отношений, а с другой – к неквалифицированному исполнению профессиональных функций. Благополучие человека, его комфорт – не только важные условия успешности его работы, но и критерии эффективности деятельности профконсультанта.

Возможные пути решения профконсультантом данной проблемы:

- совместно с непосредственным руководителем внести в содержание новой деятельности элементы, которые повысили бы ее привлекательность для сотрудника;
- совместно с сотрудником проанализировать привлекательные и непривлекательные стороны деятельности и выработать субъективные приемы эффективного выполнения данной деятельности.

В ситуациях, когда препятствием к кадровой перестановке становится опасение сотрудника, что он недостаточно компетен-

тен, следует выявить степень обоснованности его сомнений. В результате может потребоваться дополнительное обучение или окажется достаточным проведение нескольких профконсультационных бесед с целью повышения у сотрудника профессиональной самооценки и усиления уверенности в его достаточной профессиональной компетентности. В этом случае эффективным приемом выступает совместный анализ его профессионального опыта, ре-визия имеющихся знаний, умений, навыков, а также оценка потенциала жизненного опыта, который может служить основой для профессиональной самореализации на новой должности.

Кадровые перемещения в интересах сотрудника

Примеры кадровых перемещений в интересах сотрудника:

- новое рабочее место, соответствуя профессиональным возможностям работника в той же степени, что и старое, в большей степени его удовлетворяет, предоставляя дополнительные преимущества;
- новое рабочее место требует от сотрудника приложения меньших усилий, менее утомляет, позволяет сохранять работоспособность после рабочего дня;
- новое рабочее место позволяет сотруднику сочетать профессиональные и личностные интересы (более удобный график работы, близость к дому и т.д.);
- новое рабочее место способствует профессиональному развитию, решая проблему профессиональной стагнации (остановки в дальнейшем развитии и профессиональном росте) работника.

Как правило, в этом случае сотрудник обращается к профконсультанту с просьбой быть выразителем его интересов перед организацией и конкретным руководителем. Возможными причинами отказа сотруднику со стороны организации могут быть:

- отсутствие подходящего кандидата на освобождаемое сотрудником место в случае его перемещения;
- наличие более подходящего кандидата на место, на которое претендует сотрудник.

Случаи, когда руководители считают невозможным осуществить замену сотрудника другим, настолько распространены в практике управления персоналом, что могут считаться классиче-

скими. Именно в целях обеспечения себе возможности дальнейшего продвижения опытные руководители, как правило, подготавливают своих подчиненных, используя такие приемы управления, как делегирование полномочий и ротация. Поэтому прежде всего в такой ситуации следует по возможности прогнозировать кадровые перемещения по инициативе сотрудника.

Убедить претендента на данное место в том, что имеется более подходящий кандидат, можно в том случае, если у профконсультанта имеются на руках результаты аттестации или профдиагностики, проводившейся при приеме на работу. Для сравнения двух кандидатов на место очень удобно использовать карту компетенций или личностную спецификацию. В том случае, если они отсутствуют, профконсультанту придется обращаться к другим материалам, позволяющим сравнить компетентность кандидатов (графический профиль опыта, характеристики, кадровая документация и пр.).

Кадровые перемещения в интересах организации и сотрудника

Примеры кадровых перемещений в интересах организации и сотрудника:

- работа на новом месте способствует расширению профессионального опыта работника, установлению новых полезных деловых контактов, формированию навыков самостоятельного принятия решений;
- работа на новом месте позволяет развивать профессиональный потенциал работника и использовать его в интересах организации в будущем.

Наиболее часто осуществляются кадровые перемещения либо молодых, начинающих сотрудников с целью найти им соответствующее место в организации, либо специалистов с большим опытом работы с целью их максимального использования в интересах организации. С этой точки зрения профконсультанту следует посоветовать руководителям обратить внимание на возможности кадровых перемещений работников, не попадающих в эти возрастно-профессиональные группы, для их мотивации и профессионального развития.

Рекомендуемая литература

Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 1997.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.

3.2.4. Профконсультирование при высвобождении кадров

Виды высвобождения персонала

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Критерием классификации видов увольнений является степень добровольности. По этому критерию выделяют следующие виды увольнений:

- увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Увольнение как утрата (даже временно) профессиональной деятельности рассматривается как психологическая травма в связи со следующими причинами:

- профессиональная деятельность является главным источником дохода;
- в профессиональной деятельности реализуется потенциал человека;
- в организации удовлетворяются многие потребности человека;
- профессиональная деятельность определяет социальные связи и социальный статус человека.

Задачи профконсультации при увольнении по инициативе работника

В случае увольнения по инициативе сотрудника перед профконсультантом стоят следующие задачи:

1. Определение степени ценности данного работника для организации. В ситуации увольнения распространены случаи, когда ценный для организации работник принимает решение об увольнении на основе:

- эмоциональных разногласий с непосредственным руководителем;
- деструкции ожиданий;
- стремления выйти из ситуации межличностного конфликта;
- сложившихся личных обстоятельств.

2. Определение потерь организации в случае ухода работника. Иногда значимость для организации имеет не сам работник, а те потери, которые неизбежно влечет за собой его уход. Например, это могут быть средства, вложенные в профессиональное переобучение данного работника. Потери могут быть также связаны с тем, что на освободившееся место трудно сразу подыскать нужного специалиста с требуемым уровнем компетентности. Наконец, уход работника может сказаться неблагоприятным образом на престиже данной организации на внешнем рынке. Такая ситуация требует от профконсультации достижения компромиссного решения, позволяющего организовать мероприятие увольнения так, чтобы оно повлекло за собой наименьшие потери для организации и удовлетворило бы увольняющегося работника. При этом возможно обсуждение компенсаций за отсрочку времени увольнения.

3. В случае нецелесообразности для организации увольнения данного работника вообще или в данное время попытка повлиять на его решение и изменить его. Профконсультация позволит прояснить обстоятельства, под влиянием которых сложилось решение об увольнении, и предложить работнику вместо увольнения другие варианты решения его проблемы.

4. В случае, если работник не намерен менять свое решение, поиск компромисса, устраивающего как работника, так и организацию. Это существенный момент для престижа организации, так как неудовлетворенный работник после увольнения будет, по су-

ти, создавать определенное мнение об организации, в которой работал, и важно, чтобы оно не подрывало престижа организации.

5. Анализ узких мест в организации. Профконсультации с работниками, принявшими решение об увольнении, позволяют собрать полезную информацию о наличии в организации так называемых узких мест. Под ними подразумевается перечень проблем, которые не решаются в организации по разным причинам и служат источниками неудовлетворенности работников. На основе этой информации может быть разработан определенный круг мероприятий, направленных на развитие организации, персонала, улучшение отношений администрации с работниками, руководителя — с подчиненными, межличностных отношений в подразделении и т.п.

Задачи профконсультации в случае увольнения по инициативе администрации

В случае увольнения работника по инициативе администрации профконсультант решает следующие задачи:

1. Поиск приемов оптимизации затрат организации, сопровождающих данное увольнение.

2. Выявление узких мест в поиске, подборе, найме и подготовке сотрудников. В ходе профконсультации должно быть выявлено, не допускаются ли какие-либо просчеты в механизме формирования персонала организации, если да, то в каком звене и что следует при этом изменить.

3. Решение проблемы наглядности процесса увольнения для персонала. Возможно, процессу увольнения следует придать гласность с различными целями: предупреждения подобных эксцессов в будущем, снятия напряженности в коллективе работников, предотвращения слухов, домыслов и пр. В иных случаях более целесообразно не делать процесс увольнения столь демонстративным, например, когда это может спровоцировать сбой в рабочем ритме, будет способствовать снижению рабочего настроения и без необходимости отвлекать других сотрудников, занимая их время и внимание.

4. Принятие решения о необходимости юридических консультаций по поводу возникающих претензий и компенсаций.

5. Сбор и подготовка достоверной информации о работнике в помощь будущим работодателям. Существующие корпоративные или деловые связи и контакты между различными организациями, выступающими на рынке деловыми партнерами или входящими в один концерн, нередко обязывают менеджеров по работе с персоналом к сотрудничеству в отношении подбора и найма персонала. Если работник уволен вследствие своей глубокой профессиональной непригодности либо в связи с грубыми нарушениями профессиональных и организационных требований, располагать соответствующей информацией о нем должны все организации-партнеры, заключившие между собой соответствующее соглашение.

6. Психологическая поддержка работников, особенно при проведении организационных мероприятий, связанных с вынужденным высвобождением персонала вследствие сокращения или реконструкции предприятия. Профконсультация при этом направлена на формирование у работника новой системы целей, устремлений, новых планов профессионального и служебного продвижения. В этом случае совместно с работником проводится ревизия его профессионального опыта, разрабатывается новый профессиональный план.

7. Подготовка сообщения об увольнении и передача его работнику. Информирование по возникающим у него вопросам.

Причинами увольнения работника по инициативе администрации могут быть:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителем своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

В зависимости от вида увольнения администрацией предпринимаются определенные меры, позволяющие управлять процессом высвобождения персонала, а также фиксировать и учитывать полезные информативные стороны процесса, с тем чтобы в дальнейшем использовать эту информацию в интересах развития организации. Однако решающая роль в выборе мер, связанных с увольнением, должна принадлежать соображениям, направленным на защиту интересов увольняющегося работника.

Задачи профконсультации в ситуации увольнения в связи с выходом на пенсию

В ситуации увольнения работника в связи с его выходом на пенсию профконсультация решает следующие задачи:

1. Психологическая поддержка работника в связи с переходом в новый для него социальный статус пенсионера, разрывом привычных социальных и профессиональных связей, уходом из профессиональной среды, необходимостью осваивать новую социальную роль. Основное содержание профконсультации в этой ситуации — работа с будущим, формирование новых устремлений, поиск новых возможностей для самовыражения и самореализации, выбор пути дальнейшего личностного роста, выработка способов сохранения и расширения социальных связей.

2. Выявление возможностей использования данного работника в организации: его опыта, компетентности, социальных и профессиональных контактов. Широко используется привлечение лиц

пенсионного возраста как наставников, консультантов, научных руководителей, супервизоров.

3. Подбор индивидуальных способов социальной поддержки: возможности компенсации утраты рабочего места, сохранение определенных льгот, присвоение почетных званий и титулов, другие виды морального поощрения, материальное вознаграждение.

4. Выбор способов “мягкого” выхода на пенсию, например организация “скользящего пенсионирования”.

5. Вовлечение работника в группы подготовки к выходу на пенсию, или “университет для третьего возраста”.

По сложившейся в практике кадрового менеджмента традиции профконсультация проводится в виде заключительного интервью с увольняющимся работником. Как правило, заключительное интервью представляет собой специально организованное собеседование, которое из соображений объективности не должно проводиться непосредственным руководителем или сотрудником того же подразделения.

Тщательно проведенное заключительное интервью позволяет:

- взвешенно оценить факт увольнения и все его последствия;
- получить дополнительную информацию о состоянии дел в организации;
- частично или полностью снять различные претензии двух сторон друг к другу;
- в некоторых случаях предотвратить увольнение, сохранив для организации ценного сотрудника;
- в особых ситуациях сохранить репутацию организации, заручившись лояльным отношением увольняющихся сотрудников.

Примерное содержание вопросов для заключительного интервью:

1. Каковы истинные, а не декларируемые причины увольнения сотрудника ?

2. В чем преимущества нового места его работы, если таковое уже имеется ?

3. Каким был психологический климат в коллективе, из которого уходит работник ?

4. Как сотрудник оценивает стиль руководства, отношение руководителя к нему и другим подчиненным (положительные и отрицательные стороны, рекомендации непосредственному руководителю) ?

5. С какими проблемами связаны ограничения перспектив профессионального роста, в чем основные несоответствия между профессиональными ожиданиями, намерениями и планами в отношении собственного профессионального роста, профессиональной и служебной карьеры работника и реально сложившейся ситуацией ?

6. Какова, по мнению сотрудника, степень объективности деловой оценки его работы руководителем и администрацией ?

7. Существуют ли нарушенные ожидания в оплате труда, предоставлении льгот, компенсаций, отпусков и пр., какие именно ?

8. В какой степени работник осведомлен относительно своих прав и обязанностей при увольнении ?

По результатам интервью должны быть выработаны рекомендации, которые следует представить администрации. Только в этом случае можно будет говорить о том, что все возможности заключительного интервью действительно использованы. Примеры заключительных интервью, проведенных студентами факультета психологии Уральского государственного профессионально-педагогического университета, приведены в прил. 5.

Рекомендуемая литература

Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Прием, перевод и увольнение работников: Комментарий законодательства. М., 1997.

3.3.Профессиональное развитие персонала

3.3.1. Технология сопровождения профессиональной и внутриорганизационной карьеры сотрудника

Развитие карьеры сотрудника в организации

Карьера – это успешное продвижение сотрудника вперед в той или иной области деятельности. Области деятельности могут быть не только сугубо профессиональная, но также общественная, служебная, деловая, научная. Исследования последних лет подтверждают выявленную закономерность: если работник не видит перспективы роста, то после 5—7 лет работы у него начинается спад активности. Именно этот период должен быть положен в основу должностного продвижения.

Когда человек не видит перспектив своего должностного роста и еще за 20 лет до выхода на пенсию знает, что даже с требуемыми профессиональными способностями и стремлением у него не будет шансов на повышение в должности, у него начинает вырабатываться безразличие к выполняемой работе. Он превращается в равнодушного человека, механически выполняющего свои функции, не способного и не желающего вырабатывать и осуществлять на практике новые идеи. Работая в одной и той же должности, специалист ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы. Он свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами, в его работе преобладают шаблоны и штампы.

И наоборот, если профессиональное прошлое специалиста было динамичным, если он менял места работы (пусть даже в рамках одной организации), то все это существенно влияет на его профессионализм. Он имеет возможность сравнивать ситуации и находить наилучшие решения, быстрее адаптируется к новым условиям деятельности, сохраняет свою потенциальную мобильность.

Пример. По результатам социологического исследования проведенного в НТЦ “Уренгойгазпром”, частное распределение мнений опрошенных относительно ожидаемых последствий для

тельной задержки в одной должности выглядит следующим образом, %:

- сживание с занимаемой должностью – 37;
- снижение трудовой активности – 33;
- разрушение управленческого потенциала – 13;
- “убивание” чувства здорового карьеризма – 10.

По результатам обследования было принято решение о внедрении новых подходов к изучению потенциальной мобильности специалистов как фактора регулирования должностного продвижения. При этом упор делался на преобразования в рамках горизонтального перемещения всех управленческих структур НТИ “Уренгойгазпром”.

Современные развивающиеся организации, как правило, непосредственно заинтересованы в том, чтобы участвовать в планировании и сопровождать карьеру своих сотрудников. У организации, решающей задачи управления карьерой своих сотрудников, имеется целый ряд преимуществ:

- сотрудники сознательно связывают свои профессиональные планы с данной организацией, в результате чего повышаются их производительность труда, усиливается лояльность к организации, снижается в целом текучесть ценных кадров;

- появляется возможность управлять профессиональным развитием сотрудников так, чтобы их профессиональные интересы максимально сочетались с кадровыми интересами организации;

- планы развития карьеры сотрудников можно учитывать в качестве одного из источников определения потребности в профессиональном обучении персонала;

- становится возможным создание группы заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Вместе с тем не менее важным является развитие карьеры и для самих сотрудников. У них появляется более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность соответственно планировать другие аспекты собственной жизни. Кроме того, в этом случае можно говорить о повышении конкурентоспособности сотрудника как специалиста на рынке труда.

Модель партнерства в сфере планирования и развития карьеры сотрудника в организации

Одной из наиболее распространенных моделей управления развитием карьеры является модель партнерства в сфере планирования и развития карьеры сотрудника в организации. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: сотрудника, руководителя, специалиста службы управления персоналом (профконсультанта). Главной задачей при этом становится обеспечение взаимодействия и взаимосогласованности профессиональной и внутриорганизационной карьер сотрудника.

Каждая из сторон несет ответственность за закрепленные за ней задачи:

- сотрудник становится ответственным за реализацию стоящих перед ним профессиональных планов;
- руководитель выступает в качестве наставника, супервизора или спонсора сотрудника, осуществляя патронаж его профессионального развития;
- специалист службы управления персоналом осуществляет общее управление процессом развития карьеры сотрудников организации, распределяя ответственность между сторонами, отслеживая возможности для профессионального роста и реализуя функции профессионального консультирования обеих сторон.

Профессиональное консультирование осуществляется в виде индивидуальных консультаций и групповых сессий.

Основные задачи профессионального консультирования по вопросам развития карьеры сотрудника:

- установление взаимосвязи целей развития организации и сотрудника;
- предупреждение и устранение “карьерных тупиков”, в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;
- формирование и уточнение критериев служебного роста, используемых в конкретных решениях, касающихся карьеры;
- изучение и использование карьерного потенциала сотрудника;

- обоснованная оценка карьерного потенциала и снижение уровня нереалистичности ожиданий сотрудника;
- эффективное использование путей служебного роста;
- систематическое ознакомление работника с перспективами на краткосрочный и долгосрочный период;
- установление требуемого уровня профессиональной компетентности для продвижения по службе.

Профессиональное консультирование по вопросам развития карьеры сотрудника должно быть проведено уже в начале его профессиональной деятельности в данной организации, а затем по мере необходимости:

- после прохождения им аттестации;
- в ситуациях предполагаемых кадровых перемещений;
- при решении вопроса о делегировании ему полномочий руководителя (частично или на время);
- перед направлением на профессиональное обучение;
- при выдвижении в кадровый резерв.

Профессиональное консультирование в начале профессиональной деятельности сотрудника в организации

Прежде всего профконсультант совместно с сотрудником определяет характеристики карьеры, которые станут предметом развития. Значительная часть консультации посвящена информированию относительно видов карьеры и возможностей сочетать эти виды в данной организации.

Предметом обсуждения могут стать следующие вопросы:

1. Планирует ли сотрудник профессиональную или служебную карьеру? Связывает ли он свою служебную и профессиональную карьеру с данной организацией?

Профессиональное продвижение предполагает достижение признанного высоким профессионального статуса, профессионализацию, рост профессиональной компетентности. Служебное продвижение предполагает достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, сопровождающееся

занятием определенных должностей, в соответствии с социально признанными стандартами в данной области.

2. Как сотрудник планирует свое профессиональное перемещение (вертикальное, горизонтальное или центростремительное)?

Вертикальное перемещение ориентировано на переход на более высокую ступень структурной иерархии. Горизонтальное может рассматриваться как перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, руководитель проекта), либо расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Центростремительное перемещение представляет собой движение к ядру, руководству организации; участие в переговорах, решающих встречах, совещаниях; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные отношения, отдельные важные поручения руководства.

3. Как складывалась карьера сотрудника до его прихода в организацию?

4. Есть ли расхождения между его субъективным представлением о карьере и интересами организации?

Далее предметом обсуждения становятся факторы, влияющие на карьеру человека.

1. Какие внешние факторы среды могут способствовать, а какие – препятствовать развитию карьеры сотрудника:

- уровень безработицы в настоящее время;
- состояние рынка труда и особенно соотношение спроса на специалистов данного профиля и их предложения;
- социально-экономическая стабильность в обществе.

2. Какие внутриорганизационные факторы могут способствовать, а какие – препятствовать развитию карьеры сотрудника:

- социально-профессиональная среда;
- традиции организации;
- потребности организации в данном уровне профессиональной компетентности;
- наличие ресурсов, необходимых для развития сотрудников;

- возможности для сотрудника стать заметным и полезным в организации.

3. Какие субъективные факторы, относительно не зависящие от усилий человека, могут способствовать, а какие – препятствовать развитию карьеры сотрудника:

- возраст;
- связь с возрастом выбранной профессии;
- накопленный профессиональный потенциал;
- уровень профессиональной подготовки;
- состояние здоровья.

4. Какие субъективные факторы, зависящие от усилий самого специалиста, могут способствовать, а какие – препятствовать развитию его карьеры:

- уровень притязаний и самооценка;
- осознание стандартов труда в данной профессиональной области и стремление им соответствовать;
- сформированность индивидуального стиля деятельности, наличие своего собственного профессионального почерка в работе;
- способность и готовность к рефлексии профессионального опыта;
- достигнутый уровень профессиональной компетентности, профессиональные достижения;
- готовность к профессиональному обучению;
- результаты работы в занимаемых ранее должностях;
- готовность к эффективному партнерству с руководителем;
- мотивация развития карьеры;
- ценностные ориентации в профессиональной сфере.

Содержание консультации может быть отражено в форме табл. 9.

Таблица 9

Факторы развития карьеры сотрудника в организации

| Основные группы факторов | Способствующие факторы | Препятствующие факторы | Возможные способы преодоления препятствия |
|--|------------------------|------------------------|---|
| Факторы среды | | | |
| Внутриорганизационные факторы | | | |
| Субъективные факторы, относительно не зависящие от усилий сотрудника | | | |
| Субъективные факторы, зависящие от самого сотрудника | | | |

***Проведение собеседования по целям
и результатам деятельности сотрудника
в рамках модели партнерства***

На крупных зарубежных предприятиях собеседование по целям и результатам деятельности сотрудника проводится руководителями и консультантами не реже одного раза в год, иногда практикуются квартальные собеседования в рамках реализации модели партнерства в сфере сопровождения и развития карьеры сотрудника. Конечной целью таких собеседований является:

- предоставление компетентному сотруднику энергичной поддержки со стороны его руководителя и определенной свободы действий;
- оказание консультантом своевременной квалифицированной помощи сотруднику, который старается, но все же не справляется со своими обязанностями;

- выработка совместного решения относительно места в организации сотрудника, систематические провалы которого очевидны.

Прежде всего требуется письменное изложение сотрудником результатов, целей и программы своей профессиональной деятельности на следующий период.

Рекомендуемая структура и содержание собеседования:

- 1) подведение итогов выполнения работы;
- 2) основные проблемы, с которыми сталкивается сотрудник в своей деятельности;
- 3) предложения сотрудника, связанные с инновациями;
- 4) планирование предстоящей деятельности и развития карьеры сотрудника.

При подведении итогов каждая выполненная работа оценивается с точки зрения сложности, качества, своевременности, проявления творчества, полученного экономического эффекта (если его можно оценить). Оценивается вклад сотрудника в реализацию стратегии организации в целом, согласованность его целей и действий с целями организации. Обязательно проводится взаимосо-гласование индивидуальных оценок руководителя и сотрудника. Примерный круг вопросов, которые обсуждаются при подведении итогов:

1. Насколько успешно сотрудник справился с поставленными целями?
2. Как сотрудник оценивает свою деятельность и по каким критериям?
3. Работу какого типа он любит больше всего?
4. Работу какого типа он не любит?
5. Какие результаты и достижения доставляют сотруднику наибольшее удовлетворение?
6. За какую работу он берется с энтузиазмом и стремится выполнить в первую очередь?
7. Что сотрудник откладывает “на потом”?

При обсуждении второго вопроса рассматриваются причины возникновения проблем и пути их преодоления. В центре обсуждения могут быть проблемы, связанные со следующими моментами:

- недогрузкой или перегрузкой сотрудника;

- организацией и планированием работы;
- заработной платой;
- профессиональной подготовкой;
- отношениями с коллегами;
- стилем руководства и возможностями делегирования сотруднику полномочий в решении каких-либо задач.

Примерный круг обсуждаемых вопросов:

1. Что мешало более успешной работе сотрудника?
2. Какова была самая серьезная ошибка сотрудника?
3. Что бы он хотел изменить в своей прошлой деятельности?
4. Что можно сделать, чтобы решить поставленные проблемы?

Обсуждение вопросов, связанных с инновациями, позволяет выявить степень инициативности сотрудника, его заинтересованность в делах организации. Чем больше сотрудник ощущает, что он не только самостоятельно формулирует свои цели, но и вносит вклад в деятельность организации в целом, тем более лояльным по отношению к организации он становится. Вопросы для обсуждения здесь предлагаются самим сотрудником:

1. Что нового сотрудник может предложить, используя опыт работы других организаций?
2. Что нового и полезного для организации он заметил во время своих поездок и командировок, особенно за рубежом или в родственные организации?
3. Что нового сотрудник может привнести в свое подразделение, используя опыт других структур организации?
4. Что он может привнести нового из своего профессионального опыта работы в других местах?

Наконец, во время планирования предстоящей деятельности и развития карьеры сотрудника согласовываются мнения руководителя и сотрудника относительно направлений, целей, задач и приоритетов его деятельности. Определяются также сроки выполнения конкретных видов работ и заданий, критерии оценки их выполнения, мера ответственности сотрудника. Важно рассмотреть и предусмотреть необходимые средства и ресурсы для достижения намеченных результатов, определить ответственность руководителя за их обеспечение. Это, пожалуй, наиболее весомая часть

собеседования. Вопросы, которые здесь рассматриваются, могут быть такими:

1. Каковы основные планы, направления деятельности сотрудника?
2. Какие направления деятельности и задачи будут рассматриваться им как приоритетные?
3. Какие меры содействия требуются сотруднику?
4. Есть ли необходимость в перераспределении функциональных обязанностей с учетом новых целей, задач, возможностей?
5. Каковы перспективы и возможности дальнейшего продвижения сотрудника, повышения его заработной платы в предстоящий период?

Технология сопровождения и развития карьеры сотрудника

подавляющему большинству сотрудников свойственны установка и ориентации на профессиональный рост и должностное продвижение. Профессиональный статус специалиста должен позволять ему реализовывать свои постоянно растущие профессиональный опыт и профессиональную компетентность. В свою очередь именно в процессе выполнения своих профессиональных задач специалист имеет возможность обогащать опыт и повышать компетентность. Это делает взаимосвязанными и взаимообусловленными рост профессиональной компетентности и служебно-должностное продвижение специалиста, т.е., по существу, его профессиональную и служебную карьеру. Несмотря на то что карьера каждого специалиста носит исключительно индивидуальный, неповторимый, своеобразный характер, можно выделить наиболее общие этапы продвижения по профессиональной и служебной лестнице. Учитывая эти этапы, профконсультант может помочь своему клиенту составить ориентировочную карьерограмму на ближайший период или на отдаленную перспективу. Технология составления карьерограммы включает проектирование одновременно двух направлений: профессионального развития и служебного роста. Общая схема такой технологии представлена в табл. 10.

**Технология сопровождения и развития карьеры сотрудника
организации**

| Профессиональная карьера (в данной профессии) | Служебная карьера (в организации) |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение профессиональной пригодности 2. Получение профессионального образования 3. Профессиональная адаптация 4. Овладение профессиональным мастерством 5. Формирование индивидуального стиля деятельности 6. Расширение и совершенствование профессионального опыта 7. Расширение репертуара специальностей 8. Овладение социально-психологической компетентностью 9. Развитие навыков профессиональной рефлексии 10. Освоение навыков благоприятного выхода из профессиональных кризисов 11. Предупреждение и преодоление профессиональных деформаций личности 12. Формирование и сохранение готовности к освоению новых технологий | <ol style="list-style-type: none"> 1. Прохождение профотбора 2. Выявление уровня профессиональной компетенции 3. Нахождение места в организации 4. Разработка плана служебного продвижения в организации 5. Прохождение аттестации 6. Обучение по программам подготовки резервов управления 7. Участие в ротации кадров 8. Участие в конкурсах на замещение вакантных должностей 9. Участие в разработках и внедрении инновационных проектов 10. Повышение квалификации 11. Участие в подготовке кадрового резерва: супервизорство, патронаж, наставничество |

В расцвете творческой деятельности (от 30 до 40 лет) работник наиболее мобилен и требователен к организации, в которой он работает. Он стремится к профессиональной самореализации и успеху, желает знать перспективы служебного продвижения в данной организации и боится напрасно потратить время. После 40 лет уверенность снижается, человек “оседает” в организации в определенной должности, свыкается с нею, у него возрастает чувство ограничений в карьере. Ему становится все сложнее решиться на смену места работы, даже если новое место обещает больше перспектив. В более старшем возрасте (после 50 лет) претензии к организации, вызванные отсутствием должностного роста, предъявляются уже значительно реже. Многие стремятся к тому, чтобы находить удовлетворение в самом процессе и содержании деятельности.

Рекомендуемая литература

Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства. М.,1993.

Поляков В.А. Технология карьеры. М.,1995.

3.3.2. Профконсультирование в программе подготовки кадрового резерва

Виды кадрового резерва

В современных организациях, особенно в тех, для которых характерен интенсивный рост или, напротив, стремление к сохранению старых традиций и определенного места на рынке, одной из актуальных управленческих задач выступает подбор и подготовка специалистов, которые были бы способны в нужный момент занять ключевые посты в организации. К решению этой задачи привлекаются линейные менеджеры; одной из функций их деятельности является подготовка из числа вверенных в их распоряжение сотрудников такого, которому можно было бы делегировать полномочия руководителя. Если в организации налажено внутрифирменное обучение, то часть его программ направлена на подготовку по вопросам новейших технологий управления и организации

производства. Служба управления персоналом привлекается для отбора среди сотрудников тех, кто обладает ярко выраженными лидерскими качествами или особыми способностями, необходимыми для решения стратегических задач организации. В каждой организации существует своя потребность в формировании такого кадрового потенциала. Эта потребность зависит от количества так называемых ключевых должностей и от традиций организации, определяющих порядок занятия этих должностей [15].

Ключевые должности — должности, оказывающие влияние на функционирование и развитие организации. Как правило, список ключевых должностей не ограничивается должностями высших руководителей организации, а включает также должности ведущих специалистов, консультантов, экспертов и т.д. Количество и конкретный состав ключевых должностей зависят от размеров и специфики организации. В крупных международных компаниях их число колеблется между 30 и 150—200.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Виды резерва обычно подразделяют следующим образом:

1. По виду деятельности:

- резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров, услуг, технологий);

- резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации, заняв ключевые должности.

2. По времени назначения:

- группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

- группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1—3 года.

Профконсультирование специалистов кадрового резерва

Сотрудник организации, внесенный в резерв руководителей в качестве кандидата на занятие определенной ключевой должности через определенный период времени, называется дублером или преемником. В некоторых организациях дублером называют сотрудника, внесенного в резерв руководителей в качестве кандидата на занятие определенной ключевой должности и готового занять эту должность немедленно.

Во многих организациях проблема подбора дублеров из числа сотрудников решается с привлечением специалистов — психологов или профконсультантов, которые проводят профессиональную диагностику с целью выявления у кандидатов необходимых качеств для занятия ключевых должностей. Чаще всего среди таких качеств выделяют следующие:

- особенности мышления (оперативность, гибкость, независимость, способность к прогнозированию, планированию и пр.);
- особенности лидерских качеств (умение и готовность рисковать, энергичность, организаторские способности и т.п.);
- социальные качества (надежность, преданность организации, организованность);
- умение работать в команде [10].

В зарубежной литературе можно встретить термин “хай-по”. Этим термином пользуются для обозначения молодого сотрудника, обладающего потенциалом, необходимым и достаточным для того, чтобы занять в будущем должность одного из руководителей организации [52].

Вполне естественно, что молодой сотрудник, обладающий необходимым потенциалом и попавший в кадровый резерв организации, еще не готов к выполнению управленческих функций, требуется его специальное обучение. Обучение кадрового резерва проводится, как правило, по программам, разработанным в соответствии со спецификой организации, с учетом ее традиций, миссии, стратегии, целей и актуальных задач. Кадровый резерв должен быть компетентен в вопросах менеджмента, современной экономики, социальной и организационной психологии. И, что наиболее важно, каждый сотрудник кадрового резерва должен либо

принять участие в программе ротации кадров, либо проработать некоторое время в режиме делегирования полномочий.

Для подготовки кадрового резерва используют такие формы, как учебно-деловые игры, тренинги и групповые консультации. В процессе подготовки кадрового резерва все чаще обращаются к методу кейс-стадис, смысл которого заключается в анализе конкретных ситуаций и поиске возможных решений предлагаемого задания. Пример использования этого метода приведен в прил. 1.

Профконсультант может разработать программу тренинга и провести его с кадровым резервом по заказу администрации, или отдела обучения, или службы управления персоналом. Возможная тематика занятий дана в прил. 3.

Профконсультант должен быть готов оказать психологическую информационную поддержку молодым специалистам из кадрового резерва не только в процессе их отбора, внутрифирменной подготовки, но и в период ротации или делегирования полномочий. Этот период связан с новым этапом профессиональной и организационной карьеры специалиста — освоением им властных полномочий и функций. Одной из проблем при этом становится проблема личностного роста, когда в ходе профессионального консультирования или тренинга формируется адекватное представление о себе, своих личностных возможностях и ограничениях, оптимальных стратегиях своего поведения и индивидуальном стиле деятельности, рефлексивное отношение к деятельности.

Другая задача связана с развитием навыков стратегического подхода к решению проблем. Возрастает масштабность управленческих задач и целей, требуется умение прогнозировать и определять эффективные стратегии развития не только своего подразделения, но и организации в целом, становится актуальной готовность к риску и инновационной деятельности.

Усиливаются требования к социальному интеллекту, профессионально важным качеством становится социально-психологическая компетентность. Сильной стороной руководителя является наличие сплоченной команды его единомышленников. Умение создать команду, сохранить ее, оставляя за собой лидерские позиции, партнерская надежность — все это закладывается в программу воспитания кадрового резерва.

Одной из глубоких проблем личного характера, с которыми впоследствии сталкивается специалист, выдвинутый в кадровый резерв, является проблема неопределенности сроков получения новой должности, к которой он считает себя достаточно подготовленным. В среднем, по данным зарубежных аналитиков, для продвижения с одной должности на другую специалисту требуется от 2 до 6 лет в зависимости от достижения краткосрочных или долгосрочных целей (табл.11) [12].

Специалист может обратиться к профконсультанту с проблемой, связанной с тем, что сформировавшийся у него потенциал не реализуется им во всей полноте. Однако проблема замены старых управленческих кадров на новые требует от администрации не только определенного риска, но и некоторых затрат. Поэтому она решается не так оперативно, как этого хотелось бы молодым “хай-по”. Профконсультант вряд ли сможет сбалансировать потребности организации и интересы кадрового резерва, это скорее задача специалистов по управленческому и организационному консультированию, способных предложить эффективные решения. Задача профконсультанта — помочь “хай-по” найти свое место в организации.

Важным моментом является разработка индивидуальных планов продвижения специалистов — карьерограмм, в которых намечаются этапы и условия их должностного продвижения именно в данной организации, отражается информация о путях и сроках продвижения, что служит значительным стимулом к активной профессиональной деятельности. Самое важное в данной ситуации — всемерно способствовать сохранению у специалиста стремления к личностному и профессиональному росту, так как в случае долговременного “застывания” в определенной должности постепенно наблюдается снижение его интереса и веры в свои перспективы в данной организации. В результате организация может потерять перспективного сотрудника, который примет предложение другой фирмы. Иной вариант — профессиональная стагнация ценного специалиста.

Таблица 11

**Содержание и продолжительность работы в различных должностях
для управляющих, карьера которых ставится в зависимость
от достижения краткосрочных и долгосрочных целей**

| Виды работ, возлагаемых на сотрудников фирм, готовящихся для занятия руководящих постов | Продолжительность выполнения работ, ориентированных на достижение краткосрочных и долгосрочных целей, годы | |
|--|--|-------------------|
| | Краткосрочные цели | Долгосрочные цели |
| Работа в качестве рядового инженера на производстве | 2 | 2 |
| Работа в качестве рядового служащего в отделах сбыта, маркетинга и отделе анализа хозяйственной деятельности | 2 | 2 |
| Работа в качестве руководителя группы инженеров или служащих | От 2 до 4 | От 2 до 4 |
| Работа на различных должностях в службе долгосрочного планирования | — | 5 |
| Работа в качестве руководителя подразделения, в состав которого входят несколько групп или отделов | От 3 до 6 | От 3 до 6 |
| Работа в качестве руководителя зарубежного предприятия или отделения фирмы | 3 | 3 |
| Работа в качестве руководителя, ответственного за прибыль (убытки) фирмы | От 3 до 6 | От 3 до 6 |
| Работа в качестве руководителя, ответственного за осуществления чрезвычайных операций | 2 | 2 |
| Работа в качестве руководителя фирмы в целом | — | — |
| Стаж работы | От 17 до 25 | От 22 до 30 |
| Возраст руководителя, назначенного управляющим фирмы в целом | От 39 до 47 | От 44 до 52 |

По результатам профконсультаций можно выступить с рядом предложений в адрес администрации относительно кадровых перемещений специалистов из кадрового резерва, обратившихся за консультацией. Результаты социологических обследований на крупных давно созданных предприятиях России свидетельствуют, что в настоящее время научно обоснованные принципы продвижения молодых кадров, как правило, не разрабатываются и не применяются. Работа с кадровым резервом на этих предприятиях не носит организованного характера, а повышение квалификации не увязывается с должностным продвижением.

Рекомендуемая литература

Управление персоналом в системе государственной службы / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Н.Ф. Лукьянова, М.В. Талан и др. М., 1997.

3.4. Мотивация и оценка труда персонала

3.4.1. Работа профконсультанта с мотивационной сферой сотрудников организации

Виды мотивов сотрудников организации

Мотивы, свойственные человеку в труде, могут быть охарактеризованы по двум основаниям: ориентации и содержанию.

Ориентация мотива определяется тем, чем именно данная деятельность более привлекательна для человека: своим непосредственным содержанием, процессом или конечным результатом, продуктом. Содержание мотива характеризуется тем, какого рода потребности человека удовлетворяются в данной деятельности. Таким образом, сочетание этих двух характеристик дает различные мотивы. Некоторые из них представлены в табл. 12 [31].

Когда человек начинает строить свое поведение под влиянием различных мотивов, то меняется не только характер его активности, но и его отношение к важным, узловым моментам своей профессиональной деятельности: труду, деньгам, коллективу, в котором он трудится. Общие особенности отношения человека к труду, деньгам и коллективу, которые складываются под влиянием определенных мотивов, представлены в табл. 13 [31].

Таблица 12

Виды мотивов в зависимости от их направленности и содержания

| Содержание мотива | Ориентация мотива | |
|---------------------------------|--|---|
| | на процесс деятельности | на результат деятельности |
| Преобразовательный мотив | Стремление достичь мастерства в работе, любить работу саму по себе | Стремление к решению интересных задач, ориентация на получение результата ради самого результата |
| Коммуникативный мотив | Стремление сохранить и упрочить достигнутые позитивные межличностные отношения | Стремление к установлению контакта с другими людьми, помощи другому, решению проблем этого человека |
| Утилитарно-прагматический мотив | Стремление в работе сохранить себя, свое здоровье, не тратить лишнюю энергию | Стремление делать только то, что приносит очевидную пользу для субъекта, позволяет удовлетворить другие потребности и интересы, с трудом не связанные |
| Кооперативный мотив | Стремление рассматривать свой труд с точки зрения необходимости для близких и родных | Стремление рассматривать свою работу с точки зрения ее необходимости для других людей, для общества в целом |
| Конкурентный мотив | Стремление быть не хуже других, получить от других одобрение, позитивную оценку | Стремление быть первым среди лучших, иметь высокий авторитет, успех в глазах окружающих |
| Мотив достижения | Стремление к самоусовершенствованию, ориентация на себя как на объект преобразования | Стремление к преодолению трудностей в достижении поставленной цели, к успеху в решении задачи |

Содержательная интерпретация смыслообразующих мотивов

| Ориентация | Труд – это... | Деньги – это... | Коллектив – это... |
|------------------------------|--|--|--|
| Мотив преобразования | | | |
| Результативная | способ преодоления незнания и неумения на пути создания задуманного в своей работе | то, что дает возможность быть в своих профессиональных интересах независимым от материальных нужд | слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи |
| Процессуальная | наша повседневная жизнь, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь ее сделать такой, как хотелось бы | то, что дает возможность в работе любить саму работу, то, о чем вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть | люди, умеющие и любящие работать, стремящиеся к мастерству в своей профессии |
| Коммуникативный мотив | | | |
| Результативная | взаимные усилия людей, рождающие прибавочные силы, которые невозможно получить в одиночку, не в коллективе | возможность принести радость, выручить, помочь другому человеку | группа людей, где принята бескорыстная забота о других |
| Процессуальная | совместная коллективная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу, и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности | возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые всегда поймут и примут всей душой | такие взаимоотношения людей, которые помогают им преодолеть любые производственные и домашние невзгоды |

Использование форм материального и морального вознаграждения

Бесспорно признается тот факт, что в качестве мотивации к эффективному труду для сотрудников организации должны выступать не только заработная плата, материальные интересы, выгодные условия труда, но и другие не столь очевидно мотивирующие, но все же достаточно весомые факторы. Более того, многие материальные стимулы приобретают большее значение именно в сочетании с нематериальными.

Нетрудно догадаться, например, в каком случае премия мотивирует сильнее: когда она выдана одновременно с заработной платой в кассе или когда торжественно со словами благодарности вручена руководителем в присутствии других сотрудников.

Чем богаче у организации набор форм материального и морального вознаграждения, чем более внимательно продумана система проведения мотивирующих процедур, тем более индивидуально можно подойти к мотивации сотрудников, а значит, учесть их интересы, приведя их в соответствие с интересами организации. Профконсультант должен быть хорошо осведомлен о существующей в данной организации системе льгот и компенсаций. Эта осведомленность поможет ему в поиске решения в ситуациях кадровых перемещений, высвобождения сотрудника, аттестации, мотивации, поиска путей компенсации неудовлетворенных потребностей сотрудника.

Эффективность работы профконсультанта во многом зависит от его умения использовать существующую в организации систему льгот и компенсаций, а также от возможностей умело расширять и развивать ее, отыскивая и предлагая руководству все новые формы.

Ниже представлена попытка классификации форм материального и морального вознаграждения, используемых в различных организациях (табл. 14).

Формы материального и нематериального вознаграждения

| Формы материального вознаграждения | Формы нематериального вознаграждения |
|--|---|
| <p>1. Основное вознаграждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • заработная плата или оклад; • выплаты, связанные с заработной платой; • ежегодный отпуск <p>2. Дополнительное вознаграждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • премия; • медицинское страхование; • страхование жизни; • пенсионные выплаты; • материальная помощь в случае важных событий (свадьба, юбилей и пр.); • бесплатное питание или компенсация на питание; • пользование автомобилем фирмы; • бесплатная путевка в санаторий или пансионат; • комплект спецодежды; • предоставление возможности приобрести акции компании по фиксированной цене (опционы); • плата за знания, компетентность, квалификацию; • дополнительные оплачиваемые отпуска; • зарубежные командировки | <ul style="list-style-type: none"> • Модель “безофисное предприятие” – динамичное рабочее место • Модель “гибкое рабочее время” – самостоятельный выбор графика работы с обязательными присутственными часами • Возможность работать на новом оборудовании • Право руководить людьми • Делегирование полномочий • Создание благоприятных условий работы • Постановка задач, позволяющих работнику реализовать свой интеллектуальный потенциал • Профессиональное обучение • Преимущества в продвижении по службе • Перспективы развития карьеры • Включение в резерв кадров управления • Письменная и устная благодарность руководства компании • Дополнительный неоплачиваемый отпуск |

Удовлетворение потребностей человека в организации

Выше уже было отмечено, что организация для человека — это прежде всего та среда, в которой он удовлетворяет свои потребности или ищет компенсации в тех случаях, когда его потребности не могут быть удовлетворены. Потребности человека многочисленны и многообразны. Согласно различным классификациям потребностей, их насчитывается от 10 основных (по теории Мак-Дауголла) до бесконечного множества в зависимости от уровня развития личности (согласно воззрениям Б.Ф. Ломова).

Тем не менее есть потребности, которые хотя и не всегда признаются как базовые, жизненно значимые, тем не менее оказывают влияние на степень удовлетворенности, активности и вовлеченности человека в жизнедеятельность организации. Профконсультанту часто приходится иметь дело с ситуациями, когда не находят удовлетворения следующие потребности кого-либо из сотрудников организации: в признании, в контактах, потребность быть личностью, принимающей самостоятельные решения.

Потребность в признании по-разному выражена у различных людей. Некоторым вполне достаточно, чтобы их хвалили или одобряли их действия хотя бы изредка. Это, как правило, люди с высокой самооценкой, не нуждающиеся в постоянной эмоциональной поддержке со стороны. Другую категорию составляют те, кто испытывает потребность услышать одобрительные слова в свой адрес каждый раз по завершении какого-то самостоятельно выполненного задания.

Потребность в одобрении не осознается самим человеком. Осознается, как правило, ее неудовлетворенность в виде эмоционального дискомфорта, неуверенности, легкой досады и пр.

Пример. Между руководителем одного из промышленных предприятий и его секретарем установились отношения, которые, с одной стороны, позволяли им эффективно взаимодействовать, способствовали оперативному объединению усилий в условиях срочной работы, а с другой — вызывали некоторое взаимное недовольство. Руководитель свое недовольство объяснял тем, что ему постоянно приходится видеть плохо скрываемое раздражение своего секретаря. Секретарь жаловалась на черствость руководителя.

В ходе встречи с ней профконсультант выявил высокий уровень неудовлетворенной потребности в признании. Все, что потребовалось в данной ситуации, — это предложить руководителю почаще высказывать благодарность секретарю за хорошую работу. Для руководителя это оказалось полным откровением, так как сам он был человеком с высокой самооценкой и его позиция характеризовалась независимостью взглядов и суждений.

Потребность в контактах определяется степенью общительности человека. Если эта степень высока, то для того, чтобы получить требуемое количество коммуникативных контактов (от простого приветствия до обмена мнениями по какому-нибудь вопросу), человек становится неразборчивым в характере, содержании и способах общения. Более того, замечено, что, если человек недополучает нужное ему число положительных контактов, он провоцирует отрицательные.

Анализ распределения конфликтов в организациях по времени показывает, что большинство конфликтов происходит после 16 часов. Конфликты провоцируются не только теми, кто к этому времени не насытил свою потребность в общении, но и, как ни странно, теми, чья потребность удовлетворяется сравнительно быстро. В последнем случае причиной является раздражительность по поводу необходимости общаться на фоне пресыщения контактами.

Пример. Во время тренинга с руководителями начальник отдела техники безопасности в качестве одной из причин, по которой он не очень любит свою работу, назвал то, что ему приходится общаться только на служебные темы. Он признался, что ему не хватает простых, пусть коротких, житейских разговоров “на бегу” и не делового содержания, а “обо всем и ни о чем”. В ответ он услышал от других руководителей следующее: при встрече с ним они опасаются, что он, возможно, заведет разговор об очередных недочетах в соблюдении правил техники безопасности на их участке, которые в принципе всегда можно при желании обнаружить. Поэтому они стремятся либо избегать встреч с ним, либо свести время встреч к минимуму. Постепенно все участники тренинга договорились, что обсуждать проблемы техники безопасности будут только в рабочем кабинете.

Потребность быть личностью, принимающей решения, или, иначе, потребность в самоактуализации (А. Маслоу), в автономии (Хакман, Олдхем), — феномен, который интересует не только руководителей-практиков, но и философов (В. Франкл, Э. Фромм, Н. Бердяев).

Социальной практике, характерной для нашего общества, более свойственно, пожалуй, то, что человеку важно чувствовать себя “одним из”, т. е. быть частью какой-либо социальной группы, сознавать свою принадлежность к ней. Однако не менее значимой является потребность в осознании себя индивидуальностью. Неповторимость, уникальность заложена в каждом человеке, и в большинстве случаев он это осознает. Стремление сохранить свою уникальность, особость, подчеркнуть ее, продемонстрировать в общем-то нормально для каждого человека.

Удовлетворить эту потребность можно, предоставляя человеку право принятия самостоятельных решений. Однако при этом не всегда осознается и принимается тот факт, что каждое решение требует нести ответственность за него. Отношение к ответственности у каждого человека проявляется по-разному. Недаром В. Франкл ввел термин “бегство от свободы”, используя его для обозначения страха перед необходимостью быть ответственным даже за свою судьбу. Если профконсультанта приглашают принять участие в обсуждении проблемы делегирования полномочий руководителя кому-то из сотрудников, то ему следует прежде всего обратить внимание на соответствие объема власти и ответственности. Вопрос “Кто в этом случае будет принимать решение?” обязательно должен рассматриваться вместе с вопросом “Кто будет нести ответственность за это решение?”.

Вопрос об ответственности должен решаться в соответствии с записью в должностной инструкции или быть оговорен в специально изданном приказе.

Рекомендуемая литература

Ковалев В.И., Дружинин В.Н. Мотивационная сфера личности и ее динамика в процессе профессиональной подготовки // Психол. журн. 1982. Т.3, № 6.

Общение и оптимизация совместной деятельности/ Под ред. Г.М. Андреевой, Я. Яноушека. М., 1987.

3.4.2. Участие профконсультанта в оценке персонала

Аттестация кадров

Возможности любого человека, степень их реализации в деятельности, готовность использовать их в максимальной степени — все это явления, которые, с одной стороны, весьма изменчивы, а с другой — во многом определяют вклад человека в деятельность организации, в которой он трудится. Поэтому в современной организации достаточно устоялось мнение о необходимости периодической оценки результативности труда персонала.

Эта оценка способствует решению таких управленческих задач, как мотивация персонала, сопровождение профессионального продвижения, служебные перемещения. В целом она направлена на установление систематической обратной связи руководителя и сотрудников и отражает качество работы последних. Такая периодическая оценка персонала традиционно осуществляется в форме аттестации кадров.

Аттестация — это специальным образом организованный процесс оценки эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей.

Аттестация всегда создает определенную напряженность в организации, поскольку сопряжена с оценочными процессами, которые могут быть субъективными, ошибочными, случайными. Поэтому для подготовки и проведения аттестации привлекают не только специалистов, которые способны оценить деловые профессиональные качества сотрудников, но и психологов, профконсультантов, организационных консультантов, а также специалистов центра оценки персонала.

Особенно важно не только отработать процедуру аттестации, исключив из нее возможные искажения, но и определить те методические принципы, которые будут положены в основу оценочной процедуры. Выбор принципов определяется целью и задачами аттестации, традициями и особенностями организации, характером ее требований к персоналу. Наиболее часто при аттестации обращаются к следующим принципам:

1. Регулярность проведения оценки. Оценка, имеющая целью поддержание хорошего рабочего настроения сотрудников, должна

проводиться не реже одного раза в 2—3 года, а при наличии возможностей — чаще.

2. Объективность и независимость оценки. Правильность и справедливость оценки в равной степени существенно влияют и на производственные результаты, и на личную судьбу работника.

3. Влияние результатов оценки на профессионально-должностной рост, материальное положение и социальный статус оцениваемого. Текущие возможности и перспективы роста человека зависят от результатов и эффективности его труда.

4. Комплексность оценки. В оценке должны учитываться производственные и социальные аспекты деятельности человека, прошлые, текущие и потенциально возможные результаты, намерения и практические действия, достижения и упущения, результаты в сочетании с условиями, в которых они достигались, личные, профессионально-организаторские и коммуникативные качества, стратегические и текущие цели.

5. Учет профессионального потенциала каждого. Индивидуальные особенности каждого человека обуславливают его профессиональный потенциал. Проблема состоит в подборе вида профессиональной деятельности в соответствии с профессиональными способностями человека. Соблюдение этого принципа смягчает остроту восприятия негативной оценки диагностируемых качеств работника.

6. Концептуальность подхода. Оценка способностей работника должна быть комплексной, чтобы второстепенные качества не доминировали в ней над ведущими, которые, собственно, и должны определять целостный характер оценки.

7. Целевая элиминация. Оценка не должна выходить за пределы той цели, для которой она предназначена.

8. Принцип “корпоративного сита”. Желательно наличие круга претендентов, удовлетворяющих минимальным квалификационным требованиям. Оценка качеств претендентов осуществляется многократно с использованием различных методов. На каждом этапе круг претендентов сужается, а вероятность того, что оставшиеся кандидаты отвечают установленным должностным требованиям, возрастает. Считается, что последовательное “просеивание” кандидатов увеличивает надежность метода.

Технология проведения аттестации

Проведение аттестации включает следующие этапы:

1. Подготовка к проведению аттестации:

- разработка принципов аттестации;
- разработка методики проведения аттестации;
- подбор и адаптация методов оценки (табл. 15);
- подготовка нормативных документов (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план-график проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению материалов аттестации);
- проведение серии рабочих совещаний по подготовке аттестации;
- подготовка материалов (бланки, формы, задания, листы ответов и т.д.).

2. Проведение и оформление результатов аттестации (пример экспертного заключения приведен в табл. 16).

3. Подведение итогов аттестации:

- составление сравнительных таблиц;
- проведение собеседований по итогам;
- организация хранения данных;
- разработка схем работы с информацией.

4. Подготовка рекомендаций.

5. Утверждение результатов аттестации.

Оценка персонала проводится с целью изучения степени подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявления уровня его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Использование результатов аттестации

В организациях, сохранивших прежние традиции, аттестация проводится формально и не способствует рациональному использованию ее результатов для должностных перемещений специалистов. Формально и фактически ничего не меняется, и это существенно влияет на область неформальных отношений, оказывая через них обратное воздействие на мотивацию сотрудников.

Методы оценки персонала организации

| № п/п | Метод | Краткое описание метода |
|----------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Биографический | Оценка работника по биографическим данным |
| 2 | Произвольных устных или письменных характеристик | Устное или письменное описание личностных особенностей работника и того, как он себя проявляет (включая достижения и упущения) |
| 3 | Оценки по результатам | Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником |
| 4 | Групповой дискуссии | Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работников |
| 5 | Эталона | Сравнение с лучшим работником, принятым за эталон |
| 6 | Матричный | Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств |
| 7 | Суммируемых оценок | Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале и суммирования экспертных оценок |
| 8 | Заданной группировки работников | Подбор конкретных кандидатур исходя из заданной структуры рабочей группы |

| 1 | 2 | 3 |
|----|---|---|
| 9 | Тестирования | Определение уровня знаний, умений, способностей и других характеристик работника с помощью специальных тестов |
| 10 | Ранжирования | Определение экспертным путем ранга оцениваемого работника среди других и расположение всех оцениваемых по порядку убывания |
| 11 | Попарных сравнений | Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее ранжирование по порядку убывания |
| 12 | Графического профиля | Использование вместо условных оценочных измерителей графической формы оценок (профиль в виде ломаной линии, соединяющей количественные значения точек по различным качествам оцениваемого), позволяющей проводить наглядное сравнение профиля оцениваемого с профилем “идеального” работника, а также сравнивать работников между собой |
| 13 | Критического инцидента | Оценка поведения работника в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение новой проблемы, преодоление конфликтной ситуации и др.) |
| 14 | Свободного или структурированного индивидуально-группового обсуждения | Проведение обсуждения с оцениванием планов и практических результатов работы оцениваемого сотрудника в свободной форме или по заранее составленной программе |
| 15 | Самооценок и самоотчетов | Письменная или устная самохарактеристика перед коллективом |

**Экспертное заключение
по результатам диагностики
лично-деловых и профессионально важных качеств**

Ф.И.О.: Галкин Анатолий Федорович

Должность: зам. начальника отдела

| Наименование критерия | Оценка |
|---|--------|
| 1. Мыслительные способности | |
| 1.1. Системность мышления | 4 |
| 1.2. Динамичность и гибкость мышления | 4 |
| 1.3. Нестандартность мышления | 5 |
| 2. Организационные способности | |
| 2.1. Ориентация на конкретный результат деятельности | 6 |
| 2.2. Организация взаимодействия | 5 |
| 2.3. Координация деятельности | 5 |
| 2.4. Руководство группой | 6 |
| 3. Коммуникативные способности | |
| 3.1. Эффективность взаимодействия с людьми | 5 |
| 3.2. Гибкость в общении | 5 |
| 3.3. Предвидение реакции людей на свои решения и предложения | 5 |
| 3.4. Ведение переговоров | 5 |
| 4. Личностные качества | |
| 4.1. Ответственность в принятии решений | 6 |
| 4.2. Инициативность | 5 |
| 4.3. Адаптивность | 4 |
| 4.4. Мотивация к достижению | 5 |
| 4.5. Готовность к обучению | 4 |
| 4.6. Способность выдерживать пиковые и долгосрочные стрессы и физические нагрузки | 6 |

Директор кадровых программ
Руководитель группы диагностики
управленческого персонала
Ознакомлен

подпись

подпись

подпись

Результаты аттестации обязательно должны быть использованы в управленческих решениях руководителей организации.

Результаты аттестации позволяют провести условное разделение сотрудников на три основные группы:

- 1) не удовлетворяющих стандартам труда;
- 2) удовлетворяющих стандартам труда;
- 3) существенно превышающих стандарты труда.

Соответственно результатам аттестации руководитель может строить свою кадровую политику в отношении каждой из выявленных групп сотрудников. Профконсультант может помочь руководителю в принятии решений относительно дальнейшей организационной карьеры каждого сотрудника.

Сотрудники, попавшие по результатам аттестации в группу не удовлетворяющих стандартам труда, могут также составить две группы:

- группу, которая нуждается в профессиональном переобучении, дополнительном обучении или кадровом перемещении (не обязательно с понижением в должности, вполне возможно, что требуется лишь горизонтальное перемещение);

- “группу риска”, состоящую из сотрудников, которых по тем или иным причинам выгоднее уволить из организации (в силу их профессиональной некомпетентности, профессиональной непригодности или неконкурентоспособности в сравнении с другими кандидатами на данное рабочее место). Задача профконсультанта – помочь таким лицам найти решение относительно дальнейшего развития своей профессиональной карьеры, приняв то, что внутриорганизационная карьера не реализована.

Сотрудников, попавших по результатам аттестации в группу удовлетворяющих стандартам труда, можно, в свою очередь, разделить на две следующие группы:

- группу стабильно работающих сотрудников, у которых наблюдается максимальное соответствие профессиональной квалификации и занимаемого рабочего места;

- группу сравнительно перспективных сотрудников, которые стабильно работают и чья профессиональная квалификация постепенно перерастает требуемый уровень и может быть использована для изучения опыта и повышения квалификации.

Сотрудники, попавшие по результатам аттестации в группу существенно превышающих стандарты труда, имеют право на получение дополнительных льгот и могут быть сориентированы на индивидуальные задания. Именно из числа этих сотрудников формируется кадровый резерв организации.

Рекомендуемая литература

Агеев В.С., Базаров Т.Ю., Скворцов В.В. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. М., 1986.

Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Технология центров оценки персонала//Прикл. психология. 1997. № 1.

3.5. Практические задания

Задание 1

Отработать в игровой форме ситуацию собеседования при приеме на работу.

Группа делится на пары, в которых один человек играет роль профконсультанта, другой — кандидата на имеющееся в организации вакантное место менеджера по работе с персоналом. Основные функции менеджера: развитие социально-психологической компетентности персонала, профдиагностика в целях аттестации кадров.

Цель собеседования — составить заключение об уровне профессиональной компетентности кандидата и предложить варианты решений относительно его трудоустройства в данной организации.

Предлагаемые организационные формы и виды организаций:

1) АОО — крупное торговое объединение, занимающееся торговым обслуживанием населения, имеющее несколько крупных торговых залов, заинтересованное в привлечении и удержании максимального числа покупателей;

2) ТОО, организующее сеть региональных продаж торгового оборудования, осуществляющее связь поставщиков с потребителями;

3) Государственный департамент занятости населения, стоящий перед задачей регулярного проведения аттестации персонала районных отделов занятости;

4) ЗАО — промышленное предприятие, разворачивающее связь с поставщиками сырья и потребителями продукции. Требуется обучение среднего управленческого аппарата умению самостоятельно устанавливать связи и вести деловые переговоры с партнерами;

5) ИЧП, занимающееся организацией многоуровневого маркетинга, заинтересованное в качественном расширении дилерской сети.

Необходимо предварительно провести следующую работу:

1) составить карту компетенций и личностную спецификацию (квалификационную карту) в соответствии с интересами организации и ее основными требованиями к кандидату;

2) разработать вопросник для собеседования, отдельно представить основные, дополнительные, косвенные вопросы;

3) указать, какие дополнительные признаки будут диагностироваться в ходе собеседования.

Задание 2

1. Подготовить и провести интервью с любым специалистом, поменявшим место работы по собственному желанию.

Подготовить вопросы с целью выявить: 1) причины несоответствия интересов организации и специалиста; 2) узкие места организации; 3) преимущества нового места работы; 4) степень ценности данного специалиста для организации.

Предложить варианты решений, позволяющих организации сохранить данного специалиста, если в этом есть необходимость.

Оформить интервью в форме протокола.

2. Во время аудиторных занятий провести обсуждение всех заключительных интервью и подготовить:

- типологию причин увольнения с работы по инициативе сотрудника (по собственному желанию);
- типовой вопросник для проведения заключительного интервью;

- оптимальную модель проведения заключительного интервью;
- перечень психологических приемов и техник оказания психологической поддержки специалисту, принявшему решение об увольнении.

Задание 3

Обсудить возможные затруднения нового сотрудника в процессе разных видов адаптации и подобрать их конкретные примеры. Заполнить табл. 17.

Предложить организационные мероприятия по преодолению и предупреждению данных затруднений в процессе адаптации новых сотрудников в организации.

Таблица 17

Примеры затруднений, возникающих у новых сотрудников в ходе их адаптации в организации

| Вид адаптации | Затруднения в процессе первичной адаптации | Затруднения в процессе вторичной адаптации |
|---------------------------|--|--|
| Психофизиологическая | 1. 2. | 1. 2. |
| Социально-психологическая | 1. 2. | 1. 2. |
| Профессиональная | 1. 2. | 1. 2. |
| Организационная | 1. 2. | 1. 2. |

Задание 4

Проанализировать предложенные ситуации (“кейсы”) по следующей схеме:

- 1) выявить, какие звенья рабочего места оказались разбалансированными в данной ситуации;

- 2) оценить возможные последствия для организации сложившейся ситуации;
- 3) предложить все возможные решения, выходы из создавшейся ситуации;
- 4) оценить достоинства и недостатки каждого из решений;
- 5) проранжировать решения по степени предпочтительности для организации, исходя из ее интересов;
- 6) проранжировать решения по степени предпочтительности для участников организационного конфликта;
- 7) предложить организационные мероприятия по предупреждению подобных конфликтов.

Ситуация 1

В крупную быстро развивающуюся организацию был принят менеджер по работе с персоналом. В его функции входили: поиск, подбор, отбор персонала, аттестация кадров, проведение заключительного интервью при увольнении, а также индивидуальные консультации специалистов по проблемам их профессионального развития.

Выполнение этих функций было затруднено из-за недостатка времени, исполнителей и методического инструментария (адаптированных к особенностям данной организации методов отбора, аттестации и т.д.).

Что следует предпринять в данной ситуации?

Ситуация 2

В цехах крупного производственного объединения ввели ставки специалистов по работе с кадрами, вменив им в обязанность, в частности, выявление нарушителей трудовой дисциплины и работу по предупреждению подобных нарушений.

Однако в большинстве цехов положение с дисциплиной не улучшилось. Оказалось, что специалисты не могут выполнять эту функцию ввиду отсутствия соответствующих полномочий.

Что необходимо изменить в этой ситуации?

Ситуация 3

Согласно должностной инструкции в подчинении руководителя находится 30—40 человек. Управлять таким количеством лю-

дей сложно, поэтому руководитель условно создал 3 подразделения и закрепил за тремя сотрудниками обязанность руководить этими подразделениями.

В должностных инструкциях данных сотрудников функции руководства не предусмотрены.

Какими неблагоприятными последствиями чревата ситуация, что следует предпринять для их предупреждения?

Ситуация 4

Способный и обладающий чувством собственного достоинства специалист, успешно работавший на руководящих постах, претендовал на более высокую должность, которую занял другой человек.

Специалист внешне согласился с этим, но в организации начались конфликты из-за того, что он постоянно оспаривал действия руководителя, считая его распоряжения недальновидными и профессионально некомпетентными.

В некоторых случаях это было справедливо, а иногда даже его сторонники не могли найти в решениях руководителя никакой грубой ошибки, тем более приводившей к такой острой реакции.

Чем вызвана такая ситуация, к каким последствиям она может привести, что следует предпринять?

Ситуация 5

Выпускник педагогического института был принят на должность воспитателя в спецучреждение для несовершеннолетних правонарушителей.

Специфика этого учреждения такова, что традиционные педагогические меры и формы работы с учащимися в данном случае часто оказываются совершенно неэффективными. Воспитатели, работающие много лет и имеющие опыт работы, полагаются в основном на свою интуицию и знание особенностей таких воспитанников.

Ввиду острого дефицита квалифицированных кадров у руководства нет возможности уменьшить педагогическую нагрузку молодого специалиста, а тем более полностью освободить его от работы с воспитанниками до тех пор, пока он не освоится.

Как помочь молодому специалисту быстрее включиться в работу?

Задание 5

1. Провести интервью с любым специалистом на тему его отношений с непосредственным руководителем. Цель интервью — выяснить роль и влияние непосредственного руководителя на карьеру своего подчиненного, ожидания подчиненного относительно такого влияния и поддержки руководителем его карьеры и профессионального роста, возможности партнерства в этом направлении.

Оформить результаты интервью в виде протокола.

2. На аудиторном занятии обсудить:

- проблемы, возможные конфликтные ситуации в социальном партнерстве “руководитель—подчиненный”;
- возможные пути их решения;
- возможности такого партнерства;
- ожидания подчиненного.

Задание 6

Изучить организационные возможности для мотивации развития карьеры сотрудника в данной организации. По результатам изучения заполнить табл. 18.

Провести обсуждение следующих вопросов:

1. Какие профессиональные ценности могут быть дополнительно внесены в таблицу?

2. Какими стимулами можно способствовать развитию карьеры сотрудника?

3. Какие возможны виды компенсаций?

Задание 7

Познакомиться с одним из современных методов внутрифирменного обучения — методом конкретных ситуаций (кейс-стадис, или гарвардский метод), заключающемся в групповом обсуждении и разборе конкретных профессиональных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и

т.д. и где возможна и нормальна многовариантность решения одной и той же ситуации.

С этой целью необходимо:

- подобрать из учебников и пособий по управлению персоналом несколько ситуаций для обсуждения в группе;
- подготовить задание группе;
- организовать обсуждение;
- подвести итоги и провести анализ занятия.

Занятие проводится поочередно парами студентов в подгруппах по 6–7 человек. На работу каждой пары (с одним “кейсом”) отводится 20 мин. Пример описания ситуации (кейс-стадис) дан в прил. 1.

Таблица 18

**Система мотивации развития карьеры сотрудника
в организации**

| Профессиональные ценности сотрудника | Стимулы развития карьеры | Компенсация за неудовлетворенные ценности |
|--------------------------------------|--------------------------|---|
| Профессиональная самореализация | | |
| Профессиональное развитие | | |
| Служебный рост | | |
| Творчество | | |
| Профессиональное общение | | |

Задание 8

Подобрать упражнения для проведения тренинга специалистов кадрового резерва, направленного на обучение навыкам лидерства и принятия управленческих решений.

Провести эти упражнения в подгруппах из 7–8 человек.

Проанализировать эффективность проведенного занятия. Используя результаты занятия, провести экспертную оценку навыков лидерства участников совместной групповой деятельности, выработать индивидуальные рекомендации каждому участнику, направленные на его дальнейший профессиональный рост.

Рекомендуемые упражнения для тренинга: “подбор команды”, “совещание”, “групповая дискуссия”, “мозговой штурм”.

Задание 9

Разработать модель индивидуальной профконсультации руководителя среднего звена по вопросам командообразования. В модели должны быть отражены:

- диагностика направленности лидера команды, его ожиданий и намерений;
- диагностика целей и задач, поставленных перед командой;
- требуемые социально-психологические характеристики команды как малой социальной группы;
- процедура подбора команды;
- технология подготовки команды к работе;
- особенности поведения лидера в команде;
- сроки работы команды и процедура роспуска.

Задание 10

Разработать 3 модели профконсультации по результатам аттестации персонала организации:

- 1) модель консультации специалистов, не удовлетворяющих стандартам труда в данной организации;
- 2) модель консультации специалистов, удовлетворяющих стандартам труда и попавших в группы роста;
- 3) модель консультации специалистов, существенно превышающих стандарты труда .

Задание 11

Подобрать и провести в группе апробацию психологических методик работы со следующими неблагоприятными эмоциональными состояниями клиента как результатом ненормативного профессионального кризиса:

- 1) стрессовыми состояниями;
- 2) ситуативной тревогой;
- 3) фрустрацией;
- 4) агрессивными проявлениями;
- 5) аффектами.

Задание 12

Разработать программу профессиональной реабилитации и психологической поддержки специалиста по трудоустройству районных отделов занятости населения. Объем программы — 36 академических часов. Цель — психологическая поддержка и восстановление эффективной работоспособности специалиста, работающего в условиях высокой физической и эмоциональной нагрузки. Формы работы: групповая консультация и тренинг.

Глава 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СЛУЖБЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

4.1. Система профориентации в службе занятости населения

4.1.1. Психологический портрет клиентов службы занятости

Психологическая характеристика безработного

Практикой профконсультирования и многочисленными теоретическими исследованиями собрано достаточно доказательств того, что потеря работы вследствие вынужденного увольнения ведет к различным негативным изменениям в поведении и эмоциональных реакциях людей. Так, установлено, что для потерявших работу, как правило, характерно:

- переживание состояния депрессии;
- снижение чувства удовлетворения жизнью;
- усиление чувства одиночества и социальной изоляции;
- потеря ощущения времени, отсутствие распорядка дня;
- нарастание апатии, пассивности и покорности;
- преобладание настроений пессимизма и фатализма в отношении к жизни в целом;
- потеря стремления к упорядоченности в своей жизни;
- повышение возбудимости, агрессии.

Теряя работу, человек утрачивает возможность удовлетворять свои высшие потребности. К таким потребностям относят, как известно, потребности в самореализации, социальных связях и контактах. Активизируется потребность в безопасности: страшит неизвестность завтрашнего дня, когда нет уверенности в собственных возможностях что-либо изменить, на что-то повлиять и нет чувства жизненной стабильности. Затрудняется реализация потребностей низших уровней: приходится ограничивать себя в средствах, нет возможности реализовать себя в целенаправленной активности.

Постепенно по мере продолжения периода безработицы нарушается целостность иерархии мотивов. Значимые мотивы (например, забота о своем авторитете, профессиональной компетентности) теряют свою актуальность, менее значимые (например, проблема времяпрепровождения) начинают выступать на первый план. Неудовлетворенность потребностей, нарушение их привычной иерархии вызывают у безработного страдание, неудовольствие, беспокойство, другие отрицательные эмоции (вплоть до открытой агрессии).

Потеря работы неизбежно сопровождается изменениями в поведении человека. Наиболее простыми являются изменения, носящие внешний характер и относящиеся, например, к организации дня. У безработного появляется много свободного времени. Режим дня теряет для него свою актуальность: человек может опоздать на встречу, неоправданно долго вести деловую беседу. Подобные действия безработного являются следствием естественной утраты им самоорганизованности, снижения актуальности ориентировки во времени.

Французский психолог Лавье, исходя из положения, что эмоциональные переживания оказывают огромное влияние на поведение безработного, разработал типологию переживаний безработных. Данная типология активно используется специалистами французских агентств занятости: конкретные знания помогают работникам агентств не только лучше понять состояние безработного, но и повысить эффективность воздействия на него [40].

Лавье утверждает, что человек, теряя работу, неизбежно и закономерно проходит определенные стадии переживаний, эмоционального развития. Он выделяет следующие стадии.

Первая стадия – шок, эмоциональное потрясение. Иногда человек переживает эту стадию, еще не уволившись с предприятия, только узнав о предстоящем увольнении. Во многих случаях это кратковременное состояние сопровождается чувством облегчения: событие, которое давно ожидалось, наконец свершилось, а следовательно, закончилась тягостная неопределенность.

Вторая стадия – стадия неприятия действительности. Безработный отказывается верить в то, что с ним случилось. Отказ признать травмирующую действительность тем острее, чем неожиданнее и маловероятнее для человека была потеря работы.

Третья стадия – гнев, негодование по поводу того, что произошло. Открытое возмущение безработный может адресовать кому угодно: родственникам, бывшим коллегам, всем, кто его окружает или мог быть хотя бы косвенным виновником того, что с ним произошло.

Четвертая стадия – депрессия, подавленность, тоска, состояние, близкое к полному отчаянию. Резко снижается волевая регуляция и поисковая активность. Это стадия “ухода в себя”, когда безработный примиряется с мыслью об отсутствии перспектив, бесполезности попыток изменить что-либо в жизни, собственной ненужности.

Пятая стадия – переоценка ценностей. Здесь, как правило, наблюдаются два варианта развития: 1) переоценка ценностей происходит; 2) переоценки ценностей не происходит.

Стадия переоценки ценностей предполагает пересмотр безработным отношения к себе и ситуации. Это стадия формирования намерений действовать, стремления любыми средствами пытаться изменить ситуацию, вырваться из нее.

Если переоценки ценностей не происходит, то ситуация принципиально не меняется. Сохраняется ощущение бесперспективности и собственной ненужности.

Австрийский специалист Л. Пельцман описывает 4 фазы стрессовых состояний в связи с потерей работы, приблизительно схожие со стадиями, выделенными Лавье:

- 1) состояние неопределённости и шока;
- 2) субъективное облегчение и конструктивное приспособление к ситуации;
- 3) утяжеление состояния;
- 4) беспомощность и примирение со сложившейся ситуацией.

В первой фазе страх и эмоции выступают как факторы риска. В результате человек становится легко подвержен другим неприятностям: болезням, несчастным случаям. Л. Пельцман особо подчеркивает, что патогенным фактором является не сама потеря работы, а делящаяся угроза того, что это произойдет [33].

Вторая фаза длится 3–4 месяца после потери работы. Причем в начале этой фазы можно наблюдать некоторую эйфорию от наличия свободного времени, наблюдаются улучшения состояния здоровья.

Третья фаза наступает после 6 месяцев отсутствия работы. В этой фазе наблюдается утяжеление состояния, особенно сильно подрываются силы противостояния неприятностям.

Четвертая фаза характеризуется не только беспомощностью и примирением со сложившейся ситуацией, но и даже боязнью найти работу.

В зависимости от уровня активности и самостоятельности безработных можно условно разделить на четыре типа [42].

Безработные первого типа не нуждаются в услугах службы занятости. Они полностью самостоятельны и сохраняют способность быстро справиться с ситуацией и найти подходящую работу. Как правило, это специалисты, которые хорошо владеют несколькими профессиями или специальностями, имеют разнообразный опыт работы и потому достаточно конкурентоспособны на рынке труда. Они могут даже не быть зарегистрированы в центре занятости.

Безработные второго типа, как правило, обязательно регистрируются в центре занятости, стремясь максимально использовать все предлагаемые им услуги. Они самостоятельно принимают решения о том, какая работа является для них наиболее подходящей. Как правило, их профессиональные планы достаточно адекватны и обоснованы, в результате безработные этого типа сравнительно быстро трудоустраиваются.

Безработные третьего типа долго и болезненно переживают потерю работы. Длительное время они заняты именно своими переживаниями, а не поиском нового места работы. Только по истечении года наступает стадия переоценки ценностей, и при помощи социально-реабилитационных программ безработный может принять решение об изменении своей профессиональной ситуации.

Безработные четвертого типа – люди, для которых потеря работы неизбежно оборачивается глубокими, необратимыми социальными потерями в остальных сферах жизни. Это потенциальные алкоголики, наркоманы, социально опустившиеся элементы, для которых потеря работы становится провокационным толчком к неблагоприятным личностным сдвигам. Во многих странах для таких категорий лиц существует хорошо разработанная, как правило, государственная система социальной реабилитации. В нашей службе занятости имеют место только отдельные курсы или

ассоциации, где ведется работа с этой категорией безработных. Службе занятости взаимодействовать с подобными людьми сложно, так как сотрудники службы нередко оказываются не готовы к работе с такой сложной категорией населения. Работа такого плана требует не только специальной подготовки, но и опыта.

Особенности поведения безработных

Исследование американских ученых (К.Леана и Д.Фельдман) показывает, что человек, сталкивающийся лицом к лицу с неопределенностью, угрожающими и разрушительными изменениями в своей жизни, такими, например, как потеря работы, реагирует тремя способами: 1) пытается осмыслить ситуацию на познавательном уровне; 2) воспринимает ситуацию на уровне эмоций, либо впадая в депрессию, либо бросая вызов обстоятельствам; 3) полностью погружается в переживание своей проблемы с последующими физиологическими сдвигами: бессонницей, отсутствием аппетита, пристрастием к алкоголю.

Исследователи приходят к выводу, что поведение безработных определяется особенностями их восприятия, эмоциональной сферы и физиологических реакций. Все эти факторы характеризуют способность безработного противостоять безработице. Описывая природу коупинга — справляющегося поведения (от англ. *cope* — справляться), авторы выделяют два его вида: проблемно-сфокусированный и симптомно-сфокусированный. Под коупингом, пишут они, “мы подразумеваем активные попытки индивидуумов упорядочить жизнь после того, как они пережили стресс ” [19, с.79].

“Проблемно-сфокусированные варианты справляющегося поведения — это попытки изменить окружающую обстановку посредством устранения самого источника стресса” [19, с.30]. Примером такого поведения может служить поиск работы или переобучение на новую профессию.

“Симптомно-сфокусированное справляющееся поведение связано с усилиями, направленными на то, чтобы уменьшить уровень депрессии или чувство одиночества, вызванные потерей работы” [19, с.30]. Примером является объединение в группы соци-

альной поддержки, получение пособия, пользование льготами, полагающимися безработному.

Кроме этих двух видов справляющегося поведения, авторы очень условно описывают еще один вид – паллиативный коупинг. Этим термином они обозначают такую активность, которая направлена на ослабление негативных реакций в связи с потерей работы, но не на изменение ситуации как таковой. Безработные могут использовать различные психологические защитные механизмы, чтобы подавлять чувства, вызванные увольнением, или пытаться отвлечься от реальности с помощью, например, алкоголя или наркотиков. К сожалению, эти люди довольно часто используют паллиативный коупинг, несмотря на то что он мало помогает в решении проблем и, более того, лишает их энергии и желания найти работу.

В современной психологической науке хорошо известна теория “приобретенной (заученной) беспомощности”. Согласно этой теории индивид, попадающий в ситуацию, в которой события не поддаются контролю с его стороны, постепенно приходит к полному отказу от попыток воздействовать на нее, от поисков средств, которые позволили бы ему изменить ситуацию. Такое поведение сохраняется даже тогда, когда налицо возможные изменения в ситуации, причем такие, которые делают ее управляемой со стороны индивида. По сути, выяснилось, что индивида можно “научить” быть беспомощным.

Внешние обстоятельства обуславливают постепенную потерю интереса человека к поиску средств изменения неблагоприятной для него ситуации. Собственный опыт учит: твои усилия слишком мало влияют на улучшение ситуации. Человек видит, что свою жизнь он больше не контролирует, и становится перед задачей, кому приписать ответственность за не контролируемые им события. К. Леана и Д. Фельдман описывают и обосновывают следующую закономерность: чем тяжелее ощущают люди увольнение, тем меньше их уверенность в обратимости ситуации и в возможности получить работу; чем больше они видят причины своей безработицы во внешних обстоятельствах, тем пассивнее они становятся. Кроме того, если стадийные модели безработицы верны, чувство беспомощности должно со временем возрастать. Чем дольше личность находится без работы, тем больше она будет

рассматривать потерю работы как необратимую. А это в свою очередь будет соответствующим образом окрашивать чувства и поведение человека.

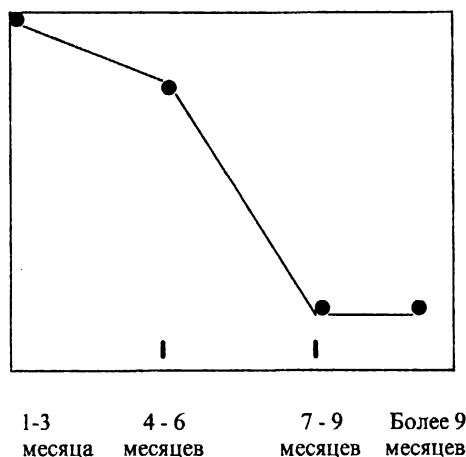
Проводя исследование среди безработных в Питсбурге и Флориде, К. Леана и Д. Фельдман проверили взаимосвязь между периодом времени, в течение которого люди были без работы, и тем, как они воспринимают обратимость и причины потери работы, а также интенсивностью их переживаний. По существу, авторы обратились к категории опыта, исследуя зависимость восприятия человеком ситуации от длительности его опыта пребывания в качестве безработного. Ими было установлено, что от длительности опыта зависит только оценка безработным обратимости своего статуса, т. е. возможности вновь стать занятым. Чем дольше индивидуумы, по мнению исследователей, находятся без работы, тем менее обратимой они считают сложившуюся ситуацию и, следовательно, тем ниже оценивают свою способность восстановить сравнимую с прошлой занятость (рис. 7). Зависимость интенсивности переживаний и восприятия причинности от опыта безработицы ими установлена не была.

Обратимость
потери работы

Более
обратима

Осознаваемая
обратимость

Менее
обратима



Период
безработицы

Рис.7. Взаимосвязь между продолжительностью безработицы и осознанием обратимости потери работы

Рекомендуемая литература

Леана К., Фельдман Д. Как справиться с потерей работы. М., 1995.

Пельцман Л. Стрессовые состояния у людей, потерявших работу // Психол. журн. 1993. Т.13, № 1.

4.1.2. Технология работы профконсультанта центра занятости населения

Функции профконсультанта центра занятости населения

Профконсультирование в центре занятости населения является специальной деятельностью, задача которой – оказание содействия клиенту центра в решении проблемы индивидуальной занятости с учетом его способностей и реальной ситуации на рынке труда. Задача профконсультанта — содействие клиенту в решении проблем, связанных с подбором, поиском подходящей профессиональной деятельности, определением профиля необходимого профессионального обучения и трудоустройства. Основными функциями профконсультанта являются:

- профинформация,
- профотбор,
- организационно-методическая работа,
- профконсультирование,
- психологическая поддержка.

Цель профинформационной работы — организация максимального информирования клиентов службы занятости населения о профессиях вообще и рынке профессий в регионе. Такие сведения включают в себя характеристику структуры региональной потребности в кадрах в настоящее время и на перспективу, социально-демографических особенностей города, области, района и особенностей формирования в нем трудовых ресурсов, описание профиля профессиональных учебных заведений, содержательную характеристику профессий, пользующихся спросом на рынке труда [45; 46].

Функция профинформирования включает следующее:

- создание информационного банка профессиографических сведений (сведения об учебных заведениях, профессиограммы и т.п.);

- информационно-стендовую работу (внутри центра занятости);

- внешнюю информационно-рекламную работу (на радио, в прессе);

- выступления на городских, районных, областных совещаниях, конференциях по вопросам профориентации.

Целью профотбора (профподбора) является установление оптимального соответствия между профессионально важными качествами клиента и требованиями рабочего места. Профотбор (профподбор) включает следующее:

- профдиагностику индивидуально-психологических особенностей;

- оценку соответствия индивидуальных качеств требованиям конкретной профессии (специальности);

- принятие решения о профессиональной пригодности.

Перечень психодиагностических методик, рекомендуемых к применению в ходе профессиональной диагностики безработных, дан в прил. 6.

В организационно-методической работе можно выделить следующие направления:

- овладение необходимым банком психодиагностических средств;

- пополнение и обновление психодиагностического инструментария;

- повышение квалификации в области профориентации.

Профконсультирование является основным направлением работы профконсультанта и заключается в согласовании индивидуальных желаний клиента, его психологических особенностей и представлений о спросе на профессию с реальной ситуацией на рынке труда [44].

Функции специалистов отдела профориентации описаны в должностной инструкции, которая приведена в прил. 7 [32].

Рекомендуемая литература

Теория и практика профориентации и профконсультирования/ Под ред. В.В. Спасенникова. Калуга, 1996. Вып. 1, 2.

4.1.3. Профдиагностика и психологическая поддержка безработных граждан

Понятие психологической поддержки

Вряд ли необходимо искать дополнительные аргументы для обоснования того, что человек, оказавшийся безработным не по своей воле, нуждается в поддержке. Однако если механизм социальной поддержки сегодня более или менее отлажен, то в отношении содержания психологической поддержки существуют разногласия. Его интерпретируют в самом широком спектре: от психотерапевтического вмешательства до простого доброжелательного участия.

На наш взгляд, в социальном опыте уже есть удачное решение, по аналогии с которым можно эффективно решить проблему содержания психологической поддержки в социальной работе. Мы имеем в виду первую медицинскую доврачебную помощь пострадавшему. Первая помощь предполагает простейшие, срочные и целесообразные мероприятия для спасения жизни человека и для предупреждения осложнений при несчастном случае, повреждении или внезапном заболевании, проводимые до прибытия медработника на место происшествия или доставки пострадавшего в лечебное учреждение. Приемам оказания первой помощи обучают спортивных тренеров, работников ГАИ, пожарных и т.д. Не имея медицинской подготовки, эти люди тем не менее успешно оказывают доврачебную помощь в экстремальной ситуации, и нередко именно их действия становятся решающими для сохранения жизни пострадавшего.

Так же, как кровеносные сосуды, пронизывая тело человека, обеспечивают его жизнедеятельность, психологическая поддержка, пронизывая деятельность социального работника, обеспечивает ее эффективность. Кровеносные сосуды являются органической частью сердечно-сосудистой системы. Психологическая поддерж-

ка также не пакет разрозненных методов и приемов, а стройная единая целесообразная система мер и приемов психологической помощи лицу, оказавшемуся в ситуации профессионального кризиса или потери работы.

Законом о занятости предусмотрено оказание безработным гражданам психологической поддержки. Если рассматривать ее как один из видов психологической помощи, то становится очевидным, что она занимает место между консультированием и обычным доброжелательным участием. Психологическая поддержка должна быть направлена на преодоление отрицательных эмоциональных состояний, изменение актуальных смысловых отношений и переформирование, насколько это возможно, мотивационно-потребностной сферы личности как субъекта профессионального опыта. Цель психологической поддержки — побудить личность к проявлению максимальной активности в попытках восстановить занятость и собственное душевное благополучие, повысить эффективность этих попыток, сформировать адекватное отношение к реальности, своему профессиональному прошлому и будущему.

Очень важно, чтобы психологическая поддержка, которую оказывает социальный работник, с одной стороны, была выдержана строго в пределах его профессиональной компетенции, а с другой — опиралась на хорошо усвоенные профессиональные психологические приемы и техники и не подменялась интуицией и здравым смыслом.

Рассмотрим теперь психологическую поддержку как профессиональную функцию социального работника службы занятости. Содержание этой функции напрямую определяется теми профессиональными задачами, которые стоят перед работником. Задачи психологической поддержки отражены в табл.19.

Таблица 19

Задачи психологической поддержки безработных как профессиональной функции социального работника в зависимости от его специализации

| Специализация социального работника | Функции социального работника |
|-------------------------------------|---|
| Профконсультант | <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование уверенности в своей способности справиться с трудностями поиска работы 2. Формирование установки на поиск работы 3. Формирование или активизация навыков эмоциональной и волевой саморегуляции 4. Анализ и активизация профессиональных потребностей и мотивов |
| Специалист по профобучению | <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование готовности к преодолению трудностей в профессиональном обучении 2. Активизация познавательных мотивов 3. Активизация психических функций, обеспечивающих познавательную деятельность |
| Специалист по трудоустройству | <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание атмосферы благожелательности и взаимодействия 2. Активное выслушивание и сочувствие |
| Психолог-консультант | <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование адекватной самооценки 2. Формирование установки на поведение преодоления 3. Устранение или ослабление скрытого эмоционального неблагополучия 4. Формирование эффективных форм поведения преодоления |

4.2. Профконсультирование в ситуации потери и поиска работы

4.2.1. Методика индивидуальной профконсультации в ситуации потери и поиска работы

Общая схема профконсультации

Авторы книг по проблемам профориентации (А.Е. Голомшток, Л.А. Йовайша, Е.А. Климов, М.Ф. Титма, Б.А. Федоришин, Н.Ф. Гейжан и др.) преимущественно описывают методику проведения профессиональной консультации школьников, но при всей специфике, которая продиктована особенностями юношеского возраста и периода оптации, можно выделить некоторые общие закономерные составляющие профконсультации взрослого. В специальной литературе, адресованной специалистам службы занятости, также представлено многообразие форм и структур профконсультации безработного.

Общая схема профконсультирования в ситуации потери и поиска работы может быть такой:

- выявление профессиональных интересов и склонностей;
- диагностика профессиональных способностей и определение профпригодности к разным видам деятельности;
- оценка мотивации профессионального самоопределения;
- согласование уровня профессиональных притязаний с возможностями и требованиями рынка;
- выявление, корректировка или формирование профессионального плана.

Профконсультационная работа может носить индивидуальный или групповой характер и проводиться непосредственно в центре занятости, на предприятиях, в учебных заведениях. Профконсультирование может осуществляться в форме беседы, диагностической процедуры, групповых встреч, а также социально-адаптационных программ. Классификация различных видов профконсультационных бесед приведена на рис. 8.

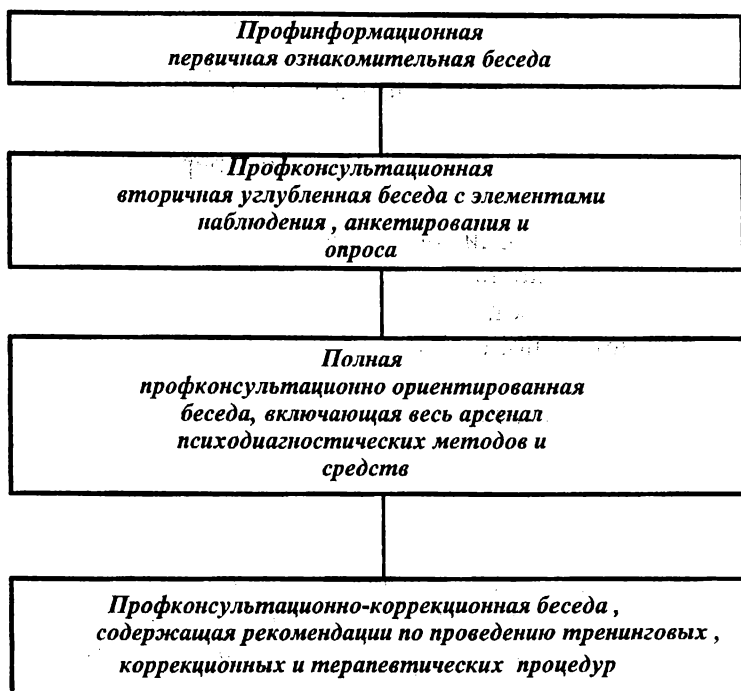


Рис. 8. Классификация различных видов профконсультационных бесед

Первичная ознакомительная беседа

Примерный алгоритм проведения профинформационной первичной ознакомительной беседы содержит следующий порядок действий:

- установление контакта с клиентом;
- выяснение проблемы клиента;
- выявление профессиональной квалификации клиента;
- определение профессиональных интересов и склонностей клиента;
- ориентация в состоянии здоровья клиента;

* По материалам Российского учебного центра службы занятости.

- информирование о ситуации на рынке труда;
- информирование об имеющихся вакансиях;
- информирование о возможном профобучении;
- проведение экспресс-диагностики;
- составление совместно с клиентом первичного профессионального плана;
- в случае необходимости принятие решения о проведении углубленной профдиагностики;
- подготовка заключения по результатам консультации, заполнение регистрационной карточки персонального учета гражданина, ищущего работу.

Эффективность профконсультации определяется не только глубиной проработанности поставленных профконсультационных задач, но и характером взаимодействия профконсультанта с клиентом. Чем выше активность клиента, его самостоятельность и инициативность, чем больше усилий он вкладывает в решение своей проблемы, тем выше его идентификация с выработанным профессиональным планом и принятыми решениями и, как следствие, выше вероятность того, что принятые решения действительно будут реализованы.

Классификация задач профконсультации

Все задачи, которые решаются в ходе профконсультации, могут быть условно объединены в 4 группы:

- 1) информационно-справочные, просветительские;
- 2) диагностические (задачи самопознания);
- 3) психологическая (морально-эмоциональная) поддержка;
- 4) помощь в выборе, принятии решения относительно профессионального самоопределения.

По глубине проработанности условно выделяют три уровня решения задач:

- 1) пассивная позиция клиента (проблема решается вместо него, а не вместе с ним);
- 2) совместное с клиентом решение проблемы (степень активности клиента в процессе профконсультации достаточно высока);
- 3) самостоятельные и осознанные действия клиента по решению своей проблемы, когда он решает ее сам, опираясь лишь на

информационную и ориентирующую поддержку профконсультанта.

Типичные ситуации, при которых обязательна профконсультация

Наиболее типичны следующие ситуации, при которых профконсультация для безработного является обязательной:

1. У безработного гражданина нет профессии.
2. Безработный относится к категории выпускников школ-интернатов и подростков, имеющих низкий образовательный уровень.
3. Для безработного нет вакансий.
4. Безработный желает сменить профессию и стоит перед проблемой выбора новой специальности.
5. Безработный взволнован, сильно подавлен, расстроен, находится в стрессовом состоянии.
6. Поведение безработного во время приема является конфликтным.
7. У безработного неадекватная самооценка (завышенная или заниженная).
8. У безработного есть потребность в более полном обсуждении своих проблем (“выслушайте меня”, “смогу ли я”).
9. Безработный не имеет четкого и надежного плана поиска работы.
10. Безработный не умеет вести себя с работодателем при найме на работу.
11. Безработный плохо разбирается в информации о профессиях и рынке труда.
12. У безработного заканчивается срок выдачи пособия.
13. Безработный – это лицо, демобилизовавшееся из армии.
14. Безработный –лицо, вернувшееся из мест лишения свободы.
15. Безработный длительное время проработал на одном месте и попал под сокращение штатов.
16. Безработный отказался от предлагаемой ему подходящей работы.
17. При формировании групп на переобучение.
18. При организации молодежной практики.

Рекомендуемая литература

Содержание и организация профессиональной ориентации незанятого населения: Науч.-метод. пособие. М., 1996.

4.2.2. Социально-адаптационные программы в службе занятости

Социально-адаптационная программа

В практике социальной работы за рубежом довольно широко распространены разработка и использование социально-адаптационных программ, позволяющих вовлечь в социальную и профессиональную среду людей, которым по каким-либо причинам сложно включиться в деятельность или сообщество. Такие программы помогают, в частности, женщинам после длительного перерыва в связи с рождением ребенка и уходом за ним быстрее вернуться к прежней деятельности, адаптироваться к ней. Подобные программы созданы для поддержки лиц, долгое время страдавших алкоголизмом или наркоманией, прошедших курс лечения и теперь заново возвращающихся в общество.

Социально-адаптационные программы сегодня прочно вошли в практику работы службы занятости. Они имеют скорее профессионально-адаптационное содержание и направлены на достижение следующих целей:

- помочь безработному справиться со своими переживаниями в связи с потерей работы;
- включить его в социальную группу;
- сформировать у безработного необходимые навыки поиска работы;
- всемерно поддерживать его активность и инициативу, направленные на преодоление сложившейся ситуации безработицы;
- предупредить возможные негативные следствия пребывания в статусе безработного (“заученная беспомощность”, свыкание с ситуацией, агрессивность, снижение самооценки и т.п.) [21].

Среди программ, получивших распространение в центрах занятости, наиболее популярны такие, как “Клуб ищущих работу”, “Новый старт”, “Технологическая сессия”.

Клубы ищущих работу в течение многих лет успешно функционируют в Великобритании, Канаде, Австралии, Швеции, Франции, Нидерландах. Цель программы “Новый старт” – помочь человеку, лишившемуся работы, сделать новые для него шаги, которые позволили бы ему изменить свою жизненную ситуацию.

Такие программы в принципе направлены на то, чтобы поощрять участников к самостоятельным шагам. Руководитель здесь не исполняет роль сотрудника службы занятости, представляющего интересы клиента при подборе вакансий и осуществляющего маркетинг своих клиентов применительно к запросам работодателей.

2 **Подготовка и проведение группового профконсультирования**

Социально-адаптационные программы обычно проводятся профконсультантом либо психологом центра занятости. По своей сути работа в качестве ведущего этих программ сходна с деятельностью руководителя психологического тренинга. Поэтому для ведения таких программ требуются навыки организации групповой работы. Основным отличием социально-адаптационных программ от психологического тренинга является то, что в программе идет интенсивное обучение приемам и навыкам эффективного социального поведения, тогда как тренинг преимущественно направлен на активизацию глубокой внутренней работы участников, побуждает их к рефлексивному осмыслению себя. По этой причине работа в программах ближе к методу группового консультирования, когда на руководителя программы возлагаются функции соблюдения стандартных рекомендаций, осуществления обучения поэтапным методом, поэтапно и подчинения всего рабочего процесса решению конкретной социальной задачи.

Клуб ищущих работу

Основная установка клуба ищущих работу заключается в том, что для каждого из его участников, желающих получить работу, существует возможность трудоустройства. На любом этапе

работы клуба сохраняется конструктивный подход к проблеме обеспечения занятости.

Философия клуба построена на нескольких достаточно простых, но очень эффективных установках:

1. Некоторым людям не удалось найти работу только потому, что они не смогли обнаружить имеющиеся вакансии или представить себя в нужном свете.

2. Поиск рабочего места – это тоже работа, занятие, которому можно и следует научиться.

3. Люди приходят в клуб, чтобы работать, и их работа заключается в поиске рабочего места.

4. Следует ежедневно самостоятельно находить и пытаться использовать максимальное количество потенциальных возможностей для трудоустройства (рекомендуемая норма – 10 таких возможностей).

5. Работа в конечном итоге найдется для всех, кто будет настойчиво стремиться к поставленной цели.

Клуб показывает участникам, где и как нужно искать работу (включая предоставление информации о большом числе вакансий, которые никогда нигде не рекламируются), укрепляя их уверенность в себе и прививая практические навыки презентации, т. е. умения преподнести себя.

Каждая новая группа участников клуба первоначально работает по типовой программе:

- определение целей трудоустройства;
- самооценка;
- подача заявлений о трудоустройстве на рекламируемые вакантные места;
- “свободный” поиск работы;
- техника собеседования с работодателем.

Учебный курс может состоять из 9 занятий и длиться около месяца. Каждое занятие обычно продолжается около трех часов с 10—15-минутными перерывами. Результаты действий участников клуба заносятся на специальный стенд.

Клуб ищущих работу выполняет свою задачу в том случае, если ему удастся добиться изменений к лучшему в деятельности

его участников, связанной с различными аспектами трудоустройства:

- способами поиска вакансий;
- определением общего числа вакансий, на получение которых претендуют участники клуба;
- формированием их представлений относительно того, что они могут предложить потенциальному работодателю;
- формами письменного и телефонного обращения к работодателям;
- способами поведения в ходе собеседования с работодателем.

Подход, предлагаемый клубом, заключается в том, что вся деятельность, связанная с поиском работы, разбивается на отдельные составляющие, а затем идет последовательное обучение необходимым навыкам. Соответственно занятия в клубе проводятся по следующим темам:

1. Составление автобиографии.
2. Поиск возможностей для трудоустройства.
3. Техника разговоров по телефону.
4. Подготовка писем и посещение фирмы-нанимателя.
5. Собеседование с работодателем.
6. Начало работы.
7. Как сохранить работу.

Обучение осуществляется по следующей схеме: 1) демонстрация необходимых приемов; 2) практическая отработка этих приемов; 3) осуществление реальных контактов с работодателями.

Задача клуба – помочь его участникам получить подходящую работу в самое короткое время. Задача руководителя – обучение участников навыкам поиска работы и формирование у них установок на собственные активные действия по поиску работы.

По завершении обучения участники клуба должны проводить все время в ресурсном центре. Ресурсный центр – спланированный по современным стандартам офис, в котором есть все необходимое для самостоятельного поиска работы. С каждым участником клуба согласовывается план его действий, в котором должно быть отражено, на какие возможности трудоустройства следует ориентироваться безработному, из каких источников он будет черпать

информацию и какие подходы применять к поиску работы, устранению и предупреждению возможных ошибок. Безработным оказывается поддержка в течение всего времени работы в ресурсном центре.

В процессе работы в клубе становится очевидным, что некоторые из его участников должны поработать над своими профессиональными возможностями особо, чтобы получить ту работу, на которую они рассчитывают. Эти безработные должны быть включены в другие специальные программы (возможно, в программу “Новый старт”), или для них необходимо организовать собеседование со специалистом по профобучению [21].

Общая характеристика психологической поддержки в профобучении

Когда зритель приходит в театр, то для того чтобы он настроился на спектакль, обязательно звучит увертюра. Она создает у человека такое душевное состояние, пребывая в котором он сможет адекватно воспринимать тот поток информации, который польется на него со сцены. Все восприятие человека, его эмоциональный настрой, внимание организуются увертюрой в единое целое.

Своя особая увертюра, настраивающая на определенное мировосприятие, и желательна, и необходима в ситуации включения взрослого в не совсем привычное для него профессиональное обучение. Но кто же будет исполнителем этой увертюры, каким должно быть ее содержание и разве нет необходимости в дальнейшем сопровождении взрослого, включившегося в учебный процесс в новой для себя роли учащегося?

Преподаватели подобными проблемами не занимаются, не считая это своей профессиональной задачей. Если специалист помогает включению человека в обучение, то настрой на обучение становится его задачей. Психологическая поддержка в профобучении и есть та самая увертюра, которая призвана настроить все психические системы человека на целенаправленную активность в процессе профобучения.

Но помощь людям, которым предстоит сесть за парту, остается актуальной. У многих из них обостряются трудности с произ-

вольной организацией внимания, подбором приемов переработки информации, поиском способов запоминания и пр. Для решения этих проблем можно расширить тематику и арсенал средств групповых занятий в клубах ищущих работу, организовать специальное групповое консультирование или диагностирующий семинар-тренинг.

По аналогии с тем, как профконсультант помогает безработному достичь успеха в поиске работы, специалист по профобучению помогает безработному добиться хороших результатов в профобучении. Усилия при этом направлены на эмоционально-волевую и познавательную сферы личности. Помочь человеку вспомнить, как быстрее и точнее заучить, понять, освоить, запомнить конспект, чтобы сразу увидеть главное и второстепенное, – эти и другие подобные занятия могут быть объединены в специальный цикл.

Если мы хотим сделать обучение эффективным, надо обеспечить встречную активность обучаемого, которая предстает как система умений учиться. Эта система у взрослых построена иначе, чем у детей, у многих взрослых она утрачена в силу того, что у них не было необходимости обучаться прежде. Вместе с тем есть взрослые, которым подобная поддержка не нужна, поскольку умение учиться у них не только сохранено, но и успешно адаптировано к их возрасту.

Определим ключевые понятия, на которые мы будем опираться в дальнейшем.

Намерение обучаться – субъективно переживаемое и осознаваемое желание овладеть новой профессиональной деятельностью; сознательное стремление выполнить намеченную программу трудоустройства, основным средством которой выступает переобучение.

Готовность к обучению – комплекс психологических и социальных характеристик личности, описывающих ее мотивацию и когнитивную сферу.

Формирование готовности к профессиональному переобучению

В широком смысле готовность к обучению – это актуальная способность усваивать новые профессиональные знания, умения и навыки, позволяющая овладеть новой профессиональной деятельностью в соответствии с образовательным стандартом (т.е. в установленные сроки и в установленном объеме). В основе готовности к обучению лежит уровень развития познавательной активности: познавательных процессов, а также мотивационно-волевой и эмоциональной сфер личности. Готовность к обучению определяется не только уровнем развития активного познания, т.е. тем, что субъект может познать и усвоить самостоятельно, но и уровнем развития “рецептивного” познания, т.е. тем, что субъект может познать и усвоить с помощью другого человека, уже владеющего соответствующими знаниями и умениями.

Ситуативное снижение умения учиться – подавление способности усваивать новые профессиональные знания, умения и навыки под воздействием прошлого профессионального опыта и возрастных изменений.

Отсутствие умения учиться – резкое снижение способности усваивать новые профессиональные знания, умения и навыки под воздействием прошлого профессионального опыта и возрастных изменений.

Условная готовность к обучению – рассогласованность профессионального плана и профессионального опыта.

Реальная готовность к обучению – согласованность мотивационной и когнитивной сфер; согласованность профессионального плана и профессионального опыта, подтвержденная наличием необходимых навыков самоорганизации умственной деятельности.

Содержание психологической поддержки в профобучении взрослых определяется прежде всего профессиональными функциями специалиста по профобучению. Психологическая поддержка должна быть направлена на повышение эффективности процесса профессионального обучения.

Обучение – это целенаправленное активное взаимодействие обучающего и обучаемого, в результате которого у обучаемого

формируются определенные знания, умения и навыки. Поэтому обеспечить эффективность обучения можно, оптимизировав не только деятельность педагога, но и учебную деятельность обучаемого. Чем выше его готовность к обучению, тем лучше, качественнее его умение учиться, тем эффективнее обучение. Хорошо известно, что в первые школьные годы очень важно сформировать у школьника именно умение учиться.

В профессиональном обучении тот, кто обучает, не будет формировать это умение, он связан своей учебной программой и у него другая задача: научить конкретным приемам профессиональной деятельности. Умение учиться связано с универсальными действиями: умственными, мнемоническими, перцептивными, волевыми.

Почему умение учиться нужно восстанавливать или формировать

Для ответа на этот вопрос можно сопоставить профессиональную и учебную деятельность и попытаться выявить их различия. То, что стало привычным и бесполезным в профессиональном опыте, в учебной деятельности может выступать препятствием к эффективному обучению. В свою очередь то, что оставалось невостребованным в профессиональной деятельности, может оказаться неслучайным условием усвоения новых знаний. Различия между учебной и профессиональной деятельностью представлены в табл. 20.

Таблица 20

Психологические различия учебной и профессиональной деятельности

| № п/п | Профессиональная деятельность | Учебная деятельность |
|-------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Преимущественно репродуктивный характер: многократное воспроизведение одних и тех же приемов, работа с одним и тем же материалом, получение знакомого результата | Создание качественно нового для себя продукта – обретение новых знаний, умений, навыков |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| 2 | Довольно частое обращение к оперативному практическому мышлению, использование соответствующих мыслительных приемов | Обращение к логическому мышлению. Оперирование логическими абстрактно-знаковыми схемами, символами, системами. Становятся востребованными исследовательские умения |
| 3 | Интеллектуальная установка носит повествовательный характер. Отношение к вопросам как непрестижной форме активности: спрашиваешь, значит, чего-то не знаешь | Интеллектуальная установка на задавание вопросов, поиск и обнаружение вероятных противоречий. Вопрос как важнейшее условие выявления и устранения пробелов в своих новых профессиональных знаниях и вновь формируемом профессиональном опыте |
| 4 | Способы решения профессиональных задач давно стали привычными и не осознаются, за счет этого возрастает скорость решения | Осознание способа решения задачи становится условием эффективности формирования профессионального опыта |
| 5 | Запоминание в основном непроизвольное. Востребована прежде всего оперативная или кратковременная память | Запоминание в основном произвольное. Востребована прежде всего долговременная память |
| 6 | Внимание регулируется самопроизвольно. Темпоритм поступающего информационного потока привычен, организм и перцептивные системы настроены на него | Внимание организуется извне преподавателем или учебным процессом. Темпоритм часто меняется в зависимости от характера учебной среды. Требуется достаточно частое переключение или длительная концентрация внимания |
| 7 | Психологические функции, обеспечивающие познавательную активность, могут быть детренированы и рассогласованы друг с другом | Необходима согласованность психических функций: внимания, памяти, мышления, восприятия, воображения, речи |

| 1 | 2 | 3 |
|----|---|--|
| 8 | Профессиональная роль привычна и хорошо усвоена | Освоение профессиональной роли требует познавательной эмпатии, т.е. умения вчувствоваться в новую для себя профессиональную ситуацию, сменив прежнюю позицию |
| 9 | Мотивами выступают либо привычки, либо интерес. Удовлетворяются привычные потребности | Много неинтересного, выполнение которого требует формирования новых мотивов. Важной становится познавательная потребность |
| 10 | Информационное поле поиска сигнала привычно сужено до необходимого. Снижена синситивность, способность к дифференциации фигуры и фона | Информационное поле поиска сигнала формируется заново. Требуется изменение порогов чувствительности. По-иному дифференцируются фигура и фон |
| 11 | Сложившиеся операциональные структуры компенсируют неблагоприятные возрастные психофизиологические изменения | Новые операциональные структуры формируются на фоне определенных возрастных психофизиологических ограничений |
| 12 | Возможные профессиональные деформации выступают позитивным условием успешной профессиональной деятельности | Возможные профессиональные деформации служат ограничивающим фактором в обучении новому |

Перечисленные психологические различия учебной и профессиональной деятельности убедительно показывают, с какого рода

трудностями сталкивается взрослый человек, попадающий в ситуацию профессионального переобучения.

Какие профессиональные задачи решает специалист центра занятости, оказывая психологическую поддержку

1. Оказывая психологическую поддержку, специалист получает дополнительную возможность заблаговременно предупредить отсев тех, кто не в состоянии освоить новую профессию. Диагностирующий семинар-тренинг выполняет в этом случае одну из возможных функций: либо взрослый сам почувствует свою несостоятельность в обучении, либо специалист получит возможность выявить эту несостоятельность.

2. Психологическая поддержка позволяет предупредить возможный отсев безработных, связанный с несформированностью обучаемости, недостаточным уровнем освоения умения учиться. Своевременно оказанная поддержка помогает взрослому, направляемому на профобучение, заранее мобилизовать свою эмоциональную, волевую и познавательную активность, настроиться должным образом на преодоление возможных трудностей в обучении, актуализировать необходимые учебные умения. Такая установка способствует повышению успешности обучения.

3. Психологическая поддержка позволяет уменьшить отсев безработных, направленных на профобучение. Принимая на себя функцию сопровождения безработных в процессе их профобучения, специалист службы занятости оказывает им реальную помощь в форме индивидуальных консультаций по преодолению разных затруднений. Накопившиеся затруднения, неразрешенные своевременно, приводят к психологической учебной дезадаптации, отставанию в учебе, неуспеваемости и в конечном счете — к отказу от продолжения обучения или исключению за неуспеваемость.

4. Психологическая поддержка организует включенность человека в определенную социальную группу. В этом случае образование выполняет важную функцию социализации личности. Групповая работа стимулирует поиск, выработку, совершенствование индивидуального стиля познавательной деятельности, его

обогащение за счет насыщения элементами чужого опыта, коррекцию стиля под воздействием групповой оценки.

5. Психологическая поддержка позволяет улучшить качество обучения. Не всегда имеется возможность воздействовать на педагогический процесс. Но обучение, как уже говорилось выше, — это процесс взаимодействия преподавателя с обучаемым. Помогая взрослому обучаться, специалист центра занятости влияет на качество обучения с другой стороны — со стороны обучаемого, организуя настройку познавательных систем, делая их более восприимчивыми к обучению.

Консультирование специалиста по профобучению

Психологическая поддержка взрослым, испытывающим затруднения в профессиональном обучении, может быть оказана специалистами по профобучению до начала либо во время обучения как в форме групповой, так и в форме индивидуальной консультации.

Каждый специалист по профобучению имеет возможность самостоятельно подготовить, разработать и осуществить специальный курс психологической поддержки, но такой курс будет представлять ценность, если соблюдены следующие условия. Во-первых, специалисту, разрабатывающему этот курс, следует включить в него темы и задания, максимально соответствующие ожиданиям, запросам и потребностям конкретной группы взрослых, с которыми ему предстоит работать. Во-вторых, специалист должен достаточно свободно владеть навыками дидактической работы со взрослыми. В-третьих, ему необходимо хорошо ориентироваться в таких вопросах, как культура умственного труда, приемы оптимизации познавательной деятельности, интеллектуальная гимнастика, эффективные приемы самоорганизации, мнемотехники, управления вниманием и т.п.

Профконсультант, взаимодействуя со специалистом по профобучению, может оказать ему помощь в подготовке и проведении групповых консультаций взрослых, направляемых на профобучение. При этом он должен обратить внимание специалиста по профобучению на следующие моменты:

1. Специалист по профобучению должен ясно представлять себе, из каких проявлений складывается готовность взрослого к обучению.

2. Очень важно определить, в какой степени у человека сформировано умение учиться. Эту задачу лучше и с большей степенью надежности решит профконсультант, в распоряжении которого целый комплекс необходимых психодиагностических методик. Однако именно специалист по профобучению должен поставить перед профконсультантом эту диагностическую задачу и далее в зависимости от результатов диагностики принять решение не только о том, направить или нет безработного на профобучение, но и о том, нуждается ли этот клиент службы занятости в психологической поддержке.

В своем направлении клиента на профконсультацию специалист по профобучению должен сделать запрос на следующую информацию:

1. В какой степени сформировано у клиента умение учиться?

2. Какие индивидуальные характеристики эмоционально-волевой и познавательной сфер клиента способствуют, а какие препятствуют его эффективному обучению?

3. Нуждается ли клиент в психологической поддержке перед профобучением?

4. Какие затруднения клиент может испытывать в профобучении в силу своих индивидуальных особенностей?

5. Нет ли психологически обоснованных противопоказаний для направления клиента на профобучение?

Опираясь на результаты профконсультации, специалист по профобучению принимает решение о том, следует ли сразу направить клиента на профобучение, или предварительно включить его в группу, участвующую в диагностирующем семинаре-тренинге, или в соответствии с выявленными ограничениями клиента не направлять его на обучение.

Специалист по профобучению должен владеть навыками групповой работы, уметь пользоваться простейшими диагностическими методиками, подбирать и использовать комплекс развивающих заданий.

Все это дает основание для организации и проведения специалистом по профобучению диагностирующего семинара-

тренинга, группового консультирования и индивидуальных консультаций клиентов.

Кто нуждается в психологической поддержке

Взрослых, которые приступают к профобучению, можно условно разделить на 4 группы в зависимости от их уровня познавательной активности.

1. Высокий уровень познавательной активности. Лица с реальной готовностью к обучению. В эту группу могут быть включены все те, кто сохранил умение учиться и сумел адаптировать его к своему возрасту.

2. Средний уровень познавательной активности. Лица с условной готовностью к обучению. В эту группу входят те, кому необходимо восстановить умение учиться и адаптировать его к своему возрасту.

3. Сниженный уровень познавательной активности. Лица с ситуативным снижением готовности к обучению. Группа взрослых, которым необходимо помочь сформировать умение учиться в зрелом возрасте.

4. Низкий уровень познавательной активности. Лица с отсутствием умения учиться. В эту группу попадают те, у кого умение учиться по тем или иным причинам не восстанавливается.

Таким образом, можно выделить 4 условные группы взрослых, направляемых на профобучение, в зависимости от эффективности оказания им психологической поддержки (табл. 21).

Таблица 21

Потребность в психологической поддержке в зависимости от готовности к обучению

| Уровень познавательной активности | Уровень готовности к обучению | Потребность в психологической поддержке | Направленность психологической поддержки |
|-----------------------------------|-------------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Высокий | Реальная готовность | Психологическая поддержка не нужна | Умение учиться сохранено и эффективно без психологической поддержки |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------|---------------------|---|---|
| Средний | Условная готовность | Психологическая поддержка востребована | Требуется восстановить умение учиться и адаптировать его к возрасту |
| Сниженный | Условная готовность | Психологическая поддержка востребована | Требуется сформировать умение учиться в зрелом возрасте |
| Низкий | Неготовность | Психологическая поддержка не эффективна | Умение учиться не восстанавливается |

**Консультирование специалиста по профобучению
по вопросам диагностики безработных,
направляемых на профобучение**

Технология взаимодействия специалиста по профобучению с клиентом отражена на рис. 9.

В целях проведения диагностики профконсультант может помочь специалисту по профобучению собрать необходимую информацию с помощью приведенных ниже вопросов.

Опросник для направляемого на профобучение

Выбранный вариант ответа отмечается знаком "+" в соответствующем столбце.

1. Диагностика намерения обучаться

Согласны ли Вы обучиться новой профессии ?

а) Да.

б) Нет.

| Намерение | |
|-----------|-----|
| Есть | Нет |
| а) | б) |
| | |

2. Диагностика готовности к обучению

1) Приходилось ли Вам проходить повышение квалификации?

- а) Да.
- б) Нет.

2) Если да, то как давно?

- а) Не больше 7 лет назад.
- б) Больше 7 лет назад.

3) Приходилось ли Вам обращаться по роду своей специальности к профессиональной литературе?

- а) Да.
- б) Нет.

4) Приходилось ли Вам прежде менять профессию?

- а) Да, но не более 3 раз.
- б) Да, 3 раза и более.
- в) Нет.

5) Вы хотели бы освоить новую профессию?

- а) Такую, которая позволила бы Вам использовать свой прошлый профессиональный опыт.
- б) Принципиально отличающуюся от той, которая у Вас имеется.

| Готовность | |
|----------------|--------------------|
| реальная а) | условная б), в) |
| | |

3. Диагностика уровня познавательной активности

1) В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая Вам интересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться от нее и потом снова вернуться к ней?

- а) Да.
- б) Чаще да, чем нет.
- в) Нет.

| Уровень | | |
|---------------|---------------|--------------|
| высокий а) | средний б) | низкий в) |
| | | |

2) Преодолеваете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное Вам (например, пойти на дежурство в выходной день)?

- а) Да.
- б) Чаще да, чем нет.
- в) Нет.

3) Сможете ли Вы легко приспособиться на новом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?

- а) Да.
- б) Чаще да, чем нет.
- в) Нет.

4) Всегда ли Вы выполняете данные Вами обещания?

- а) Да.
- б) Чаще да, чем нет.
- в) Нет.

5) Считаете ли Вы, что усилия, затраченные на составление планов:

- а) никогда не лишние;
- б) не стоят этого.

| Уровень | | |
|---------|---------|--------|
| высокий | средний | низкий |
| а) | б) | в) |
| | | |

4. Диагностика выбора варианта трудоустройства и уровня обучения

Рассмотрите предложенные варианты трудоустройства и пронумеруйте их по степени привлекательности для Вас. В графе “ранг” поставьте цифру “1” напротив наиболее подходящего для Вас варианта, цифру “2” — напротив менее подходящего, цифру “3” — напротив наименее подходящего варианта (табл. 22).

Таблица 22

| Вариант трудоустройства | Ранг |
|---|------|
| Дополнить новыми знаниями свой профессиональный опыт и получить работу, родственную основной специальности | |
| Освоить новую специальность, позволяющую получить работу | |
| Получить дополнительные знания, необходимые предпринимателю, и заняться самостоятельной предпринимательской деятельностью | |

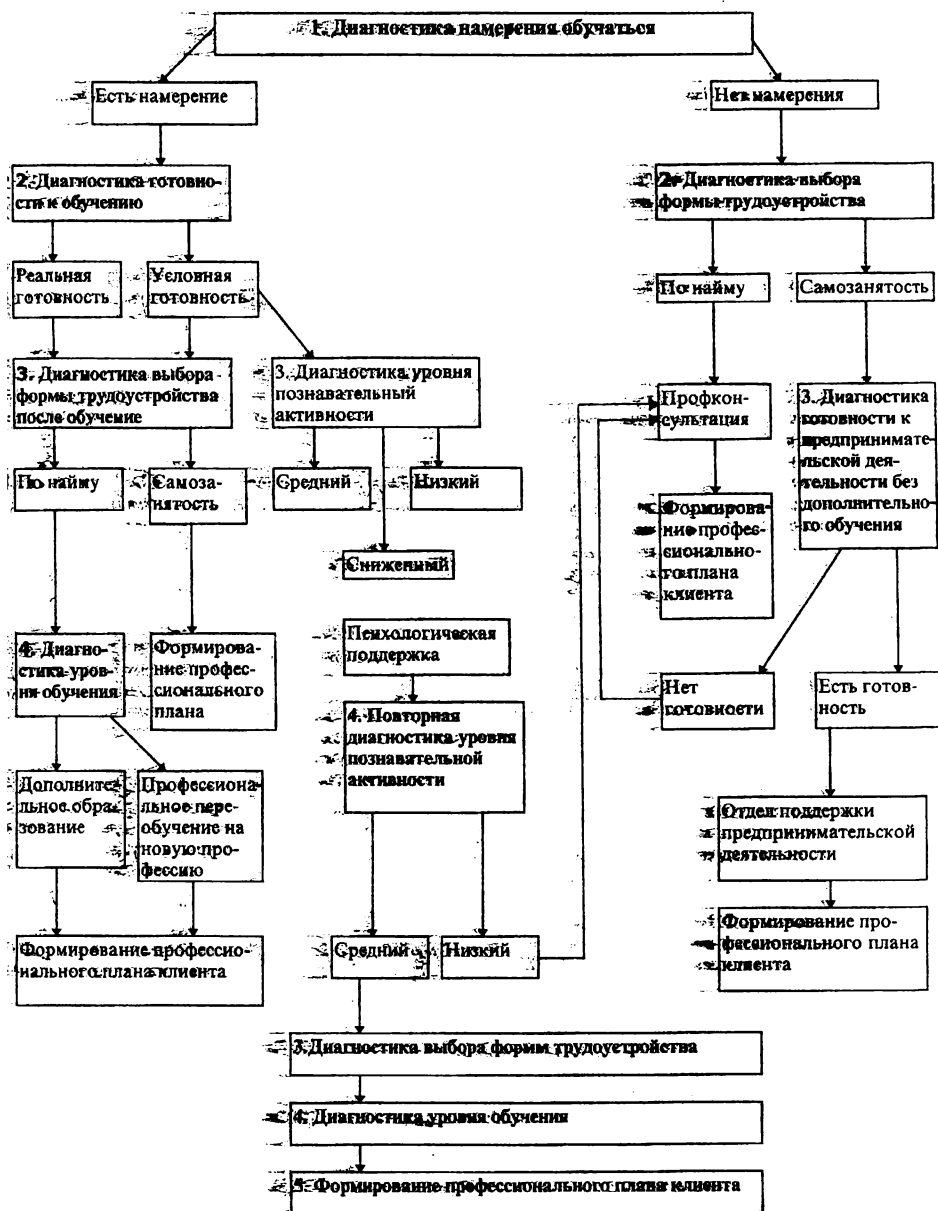


Рис. 9. Технология взаимодействия специалиста по профобучению с клиентом

По результатам собеседования и диагностики специалист по профобучению совместно с клиентом составляют профессиональный план, форма которого приводится ниже в табл. 23.

Таблица 23

Профессиональный план клиента

Ф.И.О. клиента _____

| Время | Планируемые действия | Ожидаемый результат | Возможные трудности и пути их преодоления |
|------------------|----------------------|---------------------|---|
| Через 1–2 месяца | | | |
| Через 6 месяцев | | | |
| Через 1 год | | | |
| Через 2 года | | | |

Рекомендуемая литература

Занятость. Трудоустройство. Профессиональное обучение: Сб. науч. тр./Под общ. ред. В.А. Похвощева, С.В. Андреева, Д.Г. Щипановой. М., 1996. Вып. 2.

Клуб ищущих работу: Организация и деятельность. М., 1993.

4.3. Практические задания

Задание 1

Провести индивидуальную первичную профконсультацию с человеком, оказавшимся в ситуации потери и поиска работы, при поддержке специалиста по профориентации службы занятости. Место консультирования – районные отделы занятости населения. Оформить результаты консультирования в виде протокола. Использовать следующий примерный алгоритм консультации:

- установление контакта с клиентом;

- выяснение проблемы клиента;
- определение его профессиональных интересов и склонностей;
- ориентация в состоянии здоровья клиента;
- информирование о ситуации на рынке труда;
- информирование о профессиях, вакансиях;
- проведение экспресс-диагностики;
- информирование о возможном профобучении.

Задание 2

1. Провести интервью с профконсультантом отдела профориентации районного отдела занятости населения. Цель интервью — выявить типичные профконсультационные ситуации и типичные затруднения в оказании психологической поддержки незанятому населению.

2. Составить классификацию профконсультационных ситуаций.

3. Составить классификацию типичных затруднений в оказании психологической поддержки.

4. Сформулировать возможные рекомендации по снятию выявленных затруднений.

5. Разработать инструментарий профконсультанта отдела занятости в соответствии со следующим перечнем: библиографический список необходимой литературы, список рекомендуемых профдиагностических методик, описание психотехник психологической поддержки, описание социальных технологий и методик работы с клиентом, список необходимой документации и инструкций, описание работы профконсультанта.

Задание 3

Подготовить и провести с группой 3-4 занятия по выбору из программы клуба ищущих работу. Проанализировать следующие особенности занятия:

1. Что дает это занятие его участникам?
2. Какие могут возникнуть затруднения при его проведении?
3. Что позволяет сделать занятие как можно более эффективным?

Литература

1. Айви А.Е., Айви М.Б., Саймек-Дунинг Л. Консультирование и психотерапия: Сочетание методов, теории и практики: Пер. с англ. / БНТИ СО АН СССР. Новосибирск, 1990.
2. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания. М., 1977.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1994.
4. Асеев В.Г. Мотивационные механизмы нравственного поведения личности и нравственное развитие личности. М., 1988.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М., 1996.
6. Бородин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989.
7. Братусь Б.С. К проблеме развития личности в зрелом возрасте //Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14, Психология.1980. № 2.
8. Бубнова С.С. Психологические аспекты профессиональной консультации //Психол. журн. 1990. Т. 11, № 1.
9. Вопросы практической психодиагностики и консультирования/Под ред. Н.Н. Обозова. Л.,1989.
10. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
11. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. /МНИИПУ. М., 1997. Т. 1.
12. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. / МНИИПУ. М., 1997. Т. 2.
13. Гуревич К.М. Профессиональная пригодность и основные свойства нервной системы. М.,1970.
14. Дегтярева Т.П. Антропов В.А. Найм и отбор персонала Учеб. пособие. Екатеринбург, 1994.
15. Забродин Ю.М. Управление человеческими ресурсами как психологическая проблема //Прикл. психология. 1997. № 1.
16. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.,1993.
17. Исаенко А.Н. Новое в теории и практике управления персоналом //США- ЭПИ. 1991. № 3.
18. Кандо М. Ф. Навыки проведения собеседования: Конспект лекций. М.,1993.
19. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности. Казань,1971.

20.Климов Е.А. Общая типология ситуаций и структура мыслительных задач, возникающих в практике работы профконсультанта // Вопросы теории и методики индивидуальной профконсультации учащихся / ВНИИ ПТО. Л., 1976.

21.Клуб ищущих работу: Организация и деятельность. М., 1993.

22.Кондаков И.М., Сухарев А.В. Методологические основания зарубежных теорий профессионального развития // Вопр. психологии. 1989. № 5.

23.Лакосина Н.Д. Ушаков Г.К. Учебное пособие по медицинской психологии. М., 1976.

24.Леана К.,Фельдман Д. Как справиться с потерей работы. М.,1995.

25.Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. 2-е изд. М.,1977.

26.Ломов Б.Ф. Системность в психологии: Избр. психол. тр. М.; Воронеж, 1996.

27.Маркова А.К. Психология профессионализма. М. ,1996.

28.Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики. Спб., 1997.

29.Методика индивидуальной профконсультации / Сост. Н. Ф. Гейжан. М., 1982.

30.Методы исследования межличностного восприятия: Спец-практикум по соц. психологии / Под ред. Г. М. Андреевой, В. С. Агеева. М., 1984.

31.Общение и оптимизация совместной деятельности /Под ред. Г.М. Андреевой, Я. Яноушека. М.,1987.

32.Организация, содержание и методика профориентационной работы в службе занятости: Сб. инструкт.-метод. материалов. М.,1994.

33.Пельцман Л. Стрессовые состояния у людей, потерявших работу // Психол. журн., 1992. Т. 13, № 1.

34.Платонов К.К. Проблемы способностей. М.,1972.

35.Профессиональное самоопределение и профессиональная карьера молодежи: Методика для преподавателя и профконсультанта. М.,1993.

36.Профконсультационная работа со старшеклассниками / Под ред. Б.А. Федоришина. Киев,1989.

- 37.Прутченков А.С. Трудное восхождение к себе: Метод. разработки и сценарии занятий соц. - психол. тренингов. М., 1995.
- 38.Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение. М.,1996.
- 39.Пряжников Н.С. Схема организации консультаций как процесс взаимодействия // Вестн. МГУ. Сер. Психология. 1989. № 2.
- 40.Психологические аспекты собеседования с безработными: Метод. пособие / Сост. В.Е. Сигачев. Саратов,1995.
- 41.Психологический словарь / Под ред. В.В. Давыдова и др. М.,1983.
- 42.Рикка Р. Служба занятости: природа, назначение, функционирование: Пер. с фр. М., 1993.
- 43.Селье Г. Стресс без дистресса. М., 1979.
- 44.Содержание и организация профессиональной ориентации незанятого населения: Науч.-метод. пособие. Калуга, 1996.
- 45.Теория и практика профориентации и профконсультирования. Вып.1: Психодиагностические методики в профориентационной работе / Под ред. В.В. Спасенникова. Калуга,1994.
- 46.Теория и практика профориентации и профконсультирования. Вып.2: Профессиональная диагностика. Составление психogramм деятельности специалистов / Под ред. В.В. Спасенникова. Калуга,1996.
- 47.Технология профессионального консультирования молодежи в службе занятости/ Под ред. В.А. Полякова, С.Н. Чистяковой, М.С. Славиной. М.,1995.
- 48.Управление персоналом организации: Учеб./ Под ред. А.Я. Кибанова. М.,1997.
- 49.Фанч Ф. Преобразующие диалоги: Пер. с англ. Киев, 1997 (Сер. "Новейшая психология"; Вып.1, 2).
- 50.Чистякова С.Н. Профессиональная ориентация: организация и управление. М.,1987.
- 51.Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.,1982.
- 52.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. М.,1997.

Пример практического задания (кейс-стадис)

Задание для анализа. Используя данный опыт, продумайте и разработайте пакет рекомендаций руководителю организации, решающему проблему разработки системы внутрифирменной подготовки своего персонала

Система обучения, способствующая развитию инноваций на французских предприятиях*

В рамках компании НЕС MANAGMENT уже с 1989 г. функционирует несколько отличающаяся от прочих система обучения “Challenge+”, имеющая целью развитие и создание в стране новых предприятий инновационного направления. Критерием отбора кандидатов на обучение является научно-техническая ценность разработок в рамках представленных ими проектов. Данная система обучения объединяет предпринимателей, которые находятся на разных стадиях разработки своих проектов: одни уже начали собственное дело, другие только что получили авторское свидетельство, третьи пока являются служащими различных фирм, но хотели бы открыть свое предприятие. В большинстве своем это дипломированные специалисты в возрасте от 30 до 50 лет. Одни из них интересуются проблемами, ответы на которые уже известны, другие задают вопросы, которые ранее еще не обсуждались, что как бы предвосхищает ситуации, с которыми могут столкнуться в будущем другие обучающиеся.

Продолжительность курса обучения составляет 6 месяцев, его стоимость 30 тыс. франков. Занятия проводятся один раз в неделю. Программа обучения включает следующие аспекты:

- диагностику проектов и краткосрочных планов действий;
- заключение коммерческих контрактов по инновациям;
- выбор юридической организации и изучение налоговой системы;
- конъюнктурный анализ и выбор стратегии;

* L. Usine Nouvelle. 1992. 17/ XII. N 2391. P/ 120-121.

- организацию бухгалтерского учета и информационной системы управления;
- финансовую политику и финансовое планирование;
- среднесрочное планирование развития.

Среди ассоциированных партнеров по организации курса обучения “Challenge +” можно назвать крупные промышленные и финансовые компании: France Telecom, Credit Lyonnais, Bull, UAP и др., участвующие в финансировании обучения (ежегодный взнос каждой составляет 80 тыс.франков), а также такие государственные научные организации, как ANVAR (национальное агентство по внедрению изобретений), ANCE (национальная ассоциация внешней торговли) и министерство исследований Франции. Государственные организации используются для проведения технических экспертиз предлагаемых нововведений и поиска для них потенциальных потребителей.

В процессе обучения предприниматели совместно с опытными экспертами составляют бизнес-планы, детально рассматривают все функции существующего или организуемого в будущем предприятия с точки зрения реализации нововведений. Досье каждого обучающегося получает оценку технических и финансовых экспертов, а также руководителей предприятий. Затем происходит защита авторского проекта перед членами жюри, в состав которого входят вышеперечисленные ассоциированные партнеры.

Однако основная ценность такого курса обучения состоит не столько в приобретении каких-либо знаний (большинство обучающихся обладают достаточно высокой научно-технической подготовкой), сколько в получении возможности найти свое место в бизнесе благодаря новой информации и возникающим контактам. Кроме того, это позволяет выиграть время целого этапа в развитии инновационного проекта, на котором просчитываются и конкретизируются такие ключевые моменты, как защита интеллектуальной и промышленной собственности, организация технического сотрудничества, финансового регулирования, набора персонала, сбыта продукта или услуги и т.д.

Благодаря системе обучения “Challenge +” в период с 1989 по 1992 гг. 70% из 37 отобранных проектов легли в основу создания нового или способствовали укреплению только что созданного

предприятия и 16% проектов вступили в стадию реализации. В течение полугода после прохождения обучения организаторы курсов продолжают держать в поле зрения бывших подопечных, проводя с ними регулярные консультации. Кроме того, руководители курса планируют организацию второго этапа обучения для ранее прошедших данный курс.

Опросник “ Ваш профессиональный опыт ”

Убедительно просим Вас ответить на предложенные ниже вопросы. Ваши ответы помогут в проведении научного анализа структуры и содержания профессионального опыта специалистов. Благодарим за Ваше согласие принять участие в научном исследовании.

1. Ваша профессия _____

2. Ваша специальность _____

3. Ваша должность _____

4. Перечислите профессии, по которым Вам приходилось работать:

5. Стаж Вашей трудовой деятельности _____

6. Стаж Вашей деятельности по данной специальности _____

7. Перечислите основные события Вашего профессионального опыта:

8. Как Вы считаете, чему в первую очередь Вас научил Ваш профессиональный опыт?

9. Всем известны пушкинские строки “И опыт, сын ошибок трудных...”, не менее известна фраза “ На ошибках учатся”. На каких собственных ошибках Вам довелось учиться в Вашей профессиональной деятельности? Приведите их и прокомментируйте самые значимые для Вас.

10. В чем Вы чувствуете себя более уверенно: в оценке собственных профессиональных ограничений или собственных профессиональных возможностей?

11. Как повлияла Ваша профессия на Вашу жизнь?

12. Как повлияла Ваша профессия на Вашу личность?

13. Если бы Вы занимались другой работой, то как это изменило бы Вашу личность? Можете Вы сказать, что профессия наложила на Вас вполне определенный отпечаток? Если да, то какой?

14. Какие стороны профессионального опыта Вы перенесли в свой жизненный опыт?

15. Какие стороны жизненного опыта Вы перенесли в свой профессиональный опыт?

Укажите, пожалуйста, Ваши имя, отчество, фамилию и возраст:

Дата заполнения анкеты:

**Темы групповых консультаций при проведении
занятий с кадровым резервом организации**

1. Профессиональное консультирование в службе занятости и организациях.
2. Наем и отбор персонала.
3. Социально-психологическая компетентность руководителя.
4. Формирование команды.
5. Деловые игры как средство управления.
6. Внутрифирменное обучение персонала.
7. Технология планирования, сопровождения и развития карьеры сотрудников организации.
8. Проектирование системы управления персоналом современной организации.
9. Разработка и внедрение проекта “Служба управления персоналом”.
10. Методологические основы управления социальными отношениями в организации.
11. Управление поведением человека в организации.
12. Организационная психология: взаимодействие в совместной деятельности, социальный климат, совместимость.
13. Технологии развития профессионального мышления руководителя.
14. Психологические и психофизиологические возможности и ограничения специалистов зрелого возраста.
15. Профессиональное развитие специалиста: кризисы, деформации, стагнации, самосохранение.
16. Технология сохранения и развития профессиональной компетентности специалистов.
17. Центры оценки персонала (аттестация кадров).
18. Мотивация профессиональной деятельности.
19. Проведение собеседования при приеме и высвобождении персонала.

Методика оценки готовности к профессии

Оценка готовности к профессии проводится с помощью задания “Профессиональное воображение”. Для выполнения этого задания консультируемый должен выписать на листе бумаги 5—7 привлекательных для него профессий, после чего выбрать одну наиболее интересную. Напротив выбранной профессии надо написать 5—7 наиболее важных для нее трудовых функций, т. е. основных действий, которые должен выполнять представитель данной профессии. Для облегчения этой задачи консультируемому целесообразно предложить ориентировочный перечень обобщенных трудовых функций для разных профессий: выписывая функции (знания, умения, основные действия), он может дополнять или уточнять те из них, которые приводятся в перечне. Затем каждая функция оценивается с точки зрения успешности профессиональной деятельности с помощью условных значений от 0 до 1. Общая сумма коэффициентов не должна превышать 1. Далее консультируемый оценивает, также используя условные значения от 0 до 1, насколько он способен в данный момент выполнять эти функции. При этом не обязательно, чтобы сумма значений равнялась 1. Для подсчета общей готовности к конкретной профессиональной деятельности на данный момент нужно по каждой функции перемножить показатели значимости функции и самооценки готовности выполнять ее.

В результате сложения полученных результатов определяется ориентировочная оценка готовности к успешной деятельности по данной профессии на момент консультирования. Для того чтобы облегчить выполнение данного упражнения, консультируемому можно предложить перечень профессий с указанием основных трудовых функций и показателей значимости этих функций для данной профессии.

Обобщенные трудовые функции (для разных профессий)

Функции, связанные с подготовкой к работе:

- 1) заботиться о своем авторитете;
- 2) заботиться о внешности;
- 3) заботиться о здоровье;
- 4) репетировать роли, тренироваться;
- 5) накапливать эмоциональный опыт, переживания (в сфере искусства и культуры);
- 6) много конспектировать, писать;
- 7) много читать, изучать тексты;
- 8) заранее готовить средства труда (оборудование, механизмы).

Функции по организации рабочего места:

- 1) переносить оборудование, аппаратуру, инвентарь;
- 2) поддерживать порядок на рабочем месте;
- 3) регулировать, настраивать оборудование и приборы, станки и механизмы;
- 4) налаживать хорошие отношения с коллегами и начальством.

Умения качественно выполнять следующие действия:

- 1) принимать и обрабатывать информацию;
- 2) обслуживать людей (торговать, давать справки и консультации);
- 3) обслуживать технику, следить за ее нормальной работой;
- 4) ремонтировать оборудование, технику, приборы;
- 5) лечить людей;
- 6) преподавать, обучать, воспитывать людей (детей и взрослых);
- 7) беседовать с людьми, консультировать по сложным вопросам;
- 8) ухаживать за животными и растениями;
- 9) выполнять особо точные работы и операции;
- 10) перевозить людей и грузы (управлять транспортом);
- 11) творить, изобретать (создавать новое знание);

- 12) создавать художественные образы (творения искусства);
- 13) обрабатывать детали, вещества, материалы вручную (с помощью простых приспособлений);
- 14) обрабатывать что-либо с помощью механизмов и оборудования.

Функции по организации общения с коллегами:

- 1) уметь работать во взаимодействии с другими людьми (в коллективе);
- 2) уметь работать самостоятельно (и самому за все отвечать);
- 3) соблюдать дисциплину труда и субординацию (правила взаимоотношений между начальником и подчиненными).

Функции, связанные с характером подвижности в труде:

- 1) не уставать от долгого сидения в одной позе;
- 2) не уставать от длительного стояния (у станка, кульмана);
- 3) не уставать от постоянного хождения;
- 4) уметь правильно переносить тяжести;
- 5) уметь быстро реагировать на меняющуюся ситуацию (не дремать на работе);
- 6) уметь вовремя расслабляться и отдыхать (восстанавливать себя).

Функции, связанные с преодолением трудностей и “соблазнов”:

- 1) не заниматься самолюбованием в труде (перед клиентами, обучаемыми, консультируемыми);
- 2) не брать взятки;
- 3) не грубить посетителям;
- 4) не делать приписки в отчетах;
- 5) не прогуливать, не опаздывать, не бездельничать на работе.

Необходимые знания (основные):

- 1) знать правила техники безопасности (осторожного обращения с предметом и средствами труда);
- 2) знать законы, постановления, приказы, инструкции, согласно которым организуется данная работа (знать свои права и обязанности);

3) иметь необходимую теоретическую подготовку (знания) по данной профессии, а также знать этикет, особенности взаимоотношений между коллегами и посетителями в конкретной организации.

Примеры профессий с указанием основных функций и значимости этих функций для данных профессий (сумма значений – не более 1,0)

Экономист:

Много писать – 0,05.

Поддерживать порядок на рабочем месте – 0,05.

Быстро воспринимать и обрабатывать информацию (цифры, таблицы) – 0,1.

Уметь взаимодействовать с людьми (работать в коллективе) – 0,1.

Уметь работать самостоятельно – 0,1.

Не уставать от долгого сидения – 0,1.

Не делать приписки в отчетах – 0,1.

Знать законы, постановления и инструкции в сфере экономики – 0,1.

Знать теорию и практику экономики и планирования – 0,3.

Программист:

Работать с текстами – 0,05.

Обрабатывать различную информацию, вести подсчеты с помощью компьютера – 0,1.

Обслуживать компьютер, уметь правильно им пользоваться – 0,05.

Не уставать от сидения и работы с компьютером – 0,15.

Уметь восстанавливать себя (не перенапрягать нервы и зрение) – 0,1.

Знать технику безопасности работы с компьютером – 0,05.

Знать информатику и программирование – 0,5.

Примеры заключительных интервью

Пример 1

Елена, 24 года, выпускница УГППУ. После окончания университета почти год (около 10 месяцев) работает товароведом в частном предприятии, занимающимся торгово-посреднической деятельностью. На данное предприятие сразу же устраивалась не по специальности, временно, пока не найдет более высокооплачиваемую работу. В круг ее обязанностей входят прием, проверка и выдача накладных и прием платы за полученный товар.

Коллектив, в котором работает Елена, разновозрастный, включает в себя мужчин и женщин. Отношения между сотрудниками в основном дружеские. Многие работники раньше учились в одном вузе и были в одном стройотряде. Елену такие отношения устраивают, она считает, что приобретает здесь полезный для себя опыт. Однако Елена называет ряд причин, которые побуждают ее уволиться из данной организации. В результате интервью выявлены следующие основные причины увольнения:

1) Плохие условия труда: работать приходится в подвальном помещении (“мерзнешь целый день и не знаешь, что происходит на улице; ни одного окна, как в подземелье”); кроме нее в маленьком кабинете работают еще две сотрудницы, в результате часто образуется большое скопление клиентов и возникает суета, что вызывает чувство напряжения.

2) Недовольство “панибратскими” отношениями директора предприятия с подчиненными.

3) Недовольство отношением работников к своей работе. Все сотрудники-мужчины сохранили дружеские отношения, построенные на взаимовыручке и взаимопомощи. В результате они могут работать сверхурочно, без выходных, выходить на работу в любое время суток, как только понадобится кого-либо заменить. Это считается нормой и специально не оплачивается. Недовольным предлагают сразу искать другую работу. Елена заканчивает свою

* Интервью проведено и оформлено студенткой группы Г-403 факультета психологии УГППУ Н. Новоселовой.

работу строго по распорядку (“за дополнительную работу мне не платят”), что поначалу вызывало недовольство сотрудников.

4) Отсутствие возможности профессионального развития, постепенный регресс. (“Так ведь можно всю жизнь просидеть в подвале и света белого не видеть. Я чувствую, что с каждым днем понемногу опускаюсь”).

5) Забота администрации предприятия о собственном благополучии в ущерб персоналу, в частности отсутствие пенсионного фонда, неполная оплата труда. (“Если бы я не видела ведомости и не знала, чему равна настоящая прибыль, я бы, пожалуй, была почти довольна своей зарплатой”).

Рекомендации администрации по результатам интервью:

1) Улучшение условий труда: расширение площади служебных помещений, реконструкция отопительной и вентиляционной систем; перенос места работы из подвальной в наземную часть здания.

2) Более четкое определение круга обязанностей сотрудников.

3) Соответствие заработной платы объему выполняемой работы.

4) Введение материальной компенсации за внеурочную работу.

5) Периодическое информирование персонала относительно стратегии развития организации, финансовых вложений, планирования использования прибыли.

6) Введение системы премирования сотрудников.

7) Предоставление возможности для служебного и профессионального роста сотрудников.

8) Соблюдение прав персонала со стороны администрации.

9) Установление между руководством и подчиненными официальных отношений. Развитие у администрации навыков делового общения и взаимодействия с подчиненными.

Пример 2.

Сергей К., менеджер по продажам в акционерной компании по сборке и продаже школьной мебели. Причина увольнения

* Интервью проведено и оформлено студенткой группы Г-403 факультета психологии УГППУ Н.Кунщиковой.

сформулирована им так: невозможность совмещать учебу в вузе и работу в данной организации.

Психологический климат охарактеризован как благоприятный, хотя коллектив разновозрастный (от 25 до 45 лет), отношения между сотрудниками дружеские.

На предприятии существует двухуровневая система управления: президент и два вице-президента. Президент мало общается с персоналом, ставит себя выше персонала, при разговоре может сорваться и нагрубить. Вице-президенты имеют более тесные взаимоотношения с сотрудниками, советуются с ними при решении совместных проблем, указания формулируют в виде просьб.

Деятельность этих руководителей низкоорганизованна. Часто они не владеют необходимой информацией, действия их бывают не согласованы.

У менеджера по продажам есть реальная возможность служебного продвижения – получения должности старшего менеджера. Для этого требуются инициатива при заключении сделок. Заработная плата достаточно высока, имеются льготы (оплачивается проездной билет). Объем работы небольшой, меньше, чем ожидалось.

Оценка деловой успешности сотрудников проводится устно в ходе систематических бесед с ними, основной критерий оценки – количество заключенных сделок. Оценка деятельности в данной организации в целом положительная.

Рекомендации администрации по результатам интервью:

1) Наладить систему своевременного информирования линейных руководителей.

2) Пересмотреть систему оценки персонала. Ввести в имеющуюся систему льгот и компенсаций условия, позволяющие совмещать работу с учебой в вузе.

3) Организовать для всего руководящего состава компании тренинг делового общения.

Пример 3

Общие сведения о клиенте

Виктор Н., 32 года, специальность – инженер-конструктор. Место работы – научно-конструкторское бюро (НКТБ) Управления железной дороги. Предполагаемое место новой работы – проектно-конструкторское бюро автоматизированных линий.

Протокол интервью

Пк: Чем было вызвано Ваше решение уйти с данного места работы по собственному желанию?

К: Я нашел для себя более подходящую работу.

Пк: По каким причинам она Вам подходит больше?

К: Во-первых, моим непосредственным руководителем будет мой друг, во-вторых, я получу более высокую должность и соответственно более высокий оклад.

Пк: Вы считаете, что, если Ваш друг будет Вашим руководителем, Вам будет легче работать?

К: Не уверен. По крайней мере, мы знаем возможности и способности друг друга и, следовательно, можем рассчитывать друг на друга, доверять. У меня будет больше возможностей для проявления инициативы и творчества. Мне не придется согласовывать все свои решения с руководством.

Пк: Что дает Вам уверенность в том, что Вы справитесь с работой, занимая более высокую должность?

К: С моими знаниями, опытом, работоспособностью это не составит проблемы, тем более что мне приходилось не раз замещать ведущего конструктора.

Пк: Вы бы остались, если бы Вам гарантировали повышение в должности в течение полугодия?

К: Нет. Я не верю, что меня повысили бы.

Пк: Можете объяснить причину?

К: В данной организации человек может быть трижды талантлив. Но повысят того, у кого есть протекция руководства.

Пк: Вы полагаете, что руководство не оценивает объективно результаты Вашего труда?

* Интервью проведено студенткой группы Г-403 факультета психологии УГППУ Н. Петровской. Использованные сокращения: Пк — профконсультант, К — клиент.

К: Следование инструкциям, рекомендациям, заданию воспринимается как должное, очевидно, так и должно быть. Но любые попытки внести собственные идеи наталкиваются на стену сопротивления и запретов, даже если мои предложения приводят к упрощению и удешевлению изделия, что очень важно для мастерских с ограниченными материальными и техническими ресурсами. Бывали ситуации, когда после споров я сдавался и уступал, делал все, как мне указывали, а в цехе этот механизм или узел изготавливать отказывались ввиду сложности. В конце концов я перedelывал все по-своему, потратив на это лишнее время и нервы.

Пк: Когда Вы поступали сюда на работу, Вы рассчитывали на быстрое повышение?

К: Нет, но, поработав, я понял, что моя компетентность гораздо выше требований, которые предъявляет мне моя должность.

Пк: Не жалко ли Вам расставаться с коллективом, в котором вы проработали столько лет?

К: Есть, конечно, чувство сожаления. Ведь у нас сформировалась неплохая команда, сложились хорошие взаимоотношения с коллегами.

Пк: Не были ли в чем-то нарушены Ваши ожидания относительно оплаты труда, льгот, компенсаций, отпуска?

К: Все, на что я рассчитывал в этом плане, я получал. В этом отношении у меня никаких претензий нет.

Пк: Знаете ли Вы о своих правах и обязанностях при увольнении?

К: Вся необходимая информация на этот счет у меня имеется.

Рекомендации руководителю:

1) Скорректировать стиль взаимоотношений с подчиненными, перейти с авторитарного стиля на демократический.

2) Признать за сотрудниками право на внесение своих предложений по улучшению работы. Быть готовым обсуждать их предложения, при необходимости оставив за собой право принятия окончательного решения.

3) Продумать возможности для новаторства и рационализаторской деятельности сотрудников, поскольку это связано с особенностями их профессии конструктора.

Рекомендации администрации:

1) При приеме нового сотрудника информировать его о возможностях повышения, необходимых для этого требованиях. Подробно знакомить новых сотрудников с их будущими профессиональными функциями.

2) Провести аттестацию кадров для выявления уровня профессиональной компетентности персонала и степени его соответствия выполняемой деятельности. По результатам аттестации пересмотреть должностные обязанности, провести соответствующие кадровые перемещения, использовать систему материального вознаграждения.

**Применение психодиагностических методик
при проведении профессиональной консультации**

| Профессиональная направленность | Профессионально важные качества | Рекомендуемые методики | Литература |
|---------------------------------|---|-------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Человек — техника | <i>Личные особенности</i> <i>Реализм, радикализм, импульсивность, осторожность, уравновешенность</i> | Тест Кеттелла (16PF-опросник) | Практикум по психодиагностике: Конкрет. психодиагност. методики. М., 1989 |
| | <i>Интроверсия, эмоциональная устойчивость</i> | Личностный опросник Айзенка | Практикум по экспериментальной и прикладной психологии /Под ред. Л.А. Крылова. Л., 1990 |
| | <i>Внимание</i> <i>Объем</i> | 25-клеточная таблица | Практикум по экспериментальной и прикладной психологии /Под ред. Л.А. Крылова. Л., 1990 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|---|
| | <i>Распределение, пере- ключение</i> | “Черно-красные таблицы”(Шульте- Горбова) | Сборник психо- диагностичес- ких методик для проведения профессиональ- ной консульта- ции. М., 1991 |
| | <i>Устойчивость</i> | “Корректирующая проба” (таблицы Бурдона) | Сборник психо- диагностичес- ких методик для проведения профессиональ- ной консульта- ции. М., 1991 |
| | | “Кольца Ландоль- та” | Маришук В.Л. и др. Методы психодиагности- ки в спорте. М., 1990 |
| | | “Перепутанные линии” (тест Риса) | Платонов К.К. Психологичес- кий практикум. М., 1989 |
| | <i>Память</i> <i>Ассоциативная</i> | “Смысловая па- мять” | Платонов К.К. Психологичес- кий практикум. М., 1989 |

Продолжение табл. П. 2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|---|
| | <i>Механическая</i> | Методика А.П. Нечаева, методика О.И. Моткова | Мотков О.И. Психология са- мопознания личности: Практ. пособие. М., 1993 |
| | <i>Мышление Логическое</i> | Тест Кеттелла (16 PF-опросник) | Практикум по психодиагнос- тике: Конкрет. психодиагност. методики. М., 1989 |
| | <i>Способность опериро- вать предметами в пространстве</i> | Методика Равена (тест возрастаю- щей трудности) | Маришук В.Л. и др. Методы пси- ходиагностики в спорте. М., 1994 |
| | | Тест "Кубики Ко- оса" | Сборник психо- диагностиче- ских методик для проведения профессиональ- ной консульта- ции. М., 1994 |

Продолжение табл. П. 2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|---|
| | <i>Пространственное воображение</i> | Тест технической изобретательности Беннета Задачи на про- странственное во- ображение (методика О.И. Моткова) | Виноградов В.В. Теория и прак- тика профори- ентации и проф- консультрова- ния. Калуга, 1994. Вып.1 Мотков О.И. Психология са- мопознания личности: Практ. пособие. М.,1993 |
| | <i>Психофизиологи- ческие показатели</i> <i>Точность, быстрота</i> <i>движений и действий,</i> <i>координация, быстро-</i> <i>та реакции</i> | “Скорость реак- ции выбора”, “Сенсомоторная координация”, “Моторная персе- верация”, “Ско- рость захвата” | Платонов К.К. Психологичес- кий практикум. М., 1989 |
| Человек – знаковая система | <i>Личностные особен- ности</i> <i>Ригидность, реали-</i> <i>стичность, вообра-</i> <i>жение, ответствен-</i> <i>ность</i> | Тест Кеттелла (16 PF -опросник) | Практикум по психодиагнос- тике: Конкрет. психодиагност. методики. М.,1989 |

Продолжение табл. П. 2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|--|
| | <i>Интроверсия, эмоциональная устойчивость</i> | Личностный опросник Айзенка | Практикум по экспериментальной и прикладной психологии / Под ред. Л.А. Крылова. Л., 1990 |
| | <i>Внимание</i> | | |
| | <i>Объем, концентрация</i> | 25-клеточная таблица | Практикум по экспериментальной и прикладной психологии /Под ред. Л.А. Крылова. Л.,1990 |
| | <i>Распределение</i> | “Расстановка чисел”, “Сортировка слов” | Платонов К.К. Психологический практикум. М., 1990 |
| | <i>Устойчивость</i> | “Кольца Ландольта” | Марищук В.Л. и др. Методы психодиагностики в спорте. М.,1994 |
| | | Корректурная проба (таблицы Бурдона) | Сборник психодиагностических методик для проведения профессиональной консультации. М.,1991 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------|---|--|---|
| Человек-природа | <i>Личностные особенности</i> <i>Уравновешенность, независимость</i> | Тест Кеттелла (16 PF-опросник) | Практикум по психодиагностике: Конкрет. психодиагност. методики. М.,1989 |
| | <i>Внимание</i> <i>Объем</i> | 25-клеточная таблица | Практикум по экспериментальной и прикладной психологии/ Под ред. Л.А. Крылова, Л.,1990 |
| | <i>Распределение</i> | “Черно-красные таблицы” (Шульте-Горбова) | Сборник психодиагностических методик для проведения профессиональной консультации. М., 1991 |
| | <i>Устойчивость</i> | Корректурная проба (таблицы Бурдона) | |
| | <i>Память</i> <i>Образная</i> | “Запоминание картинок” | Платонов К.К. Психологический практикум. М.,1990 |
| | <i>Механическая</i> | Методика А.П. Нечаева | |
| | <i>Ассоциативная</i> | “Смысловая память” | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|---|--|--|
| | <i>Мышление Способность к преоб- разованию</i> | Задачи на про- странственное во- ображение (методика О.И. Моткова) | Мотков О.И. Психология са- мопознания личности: Практ. пособие. М.,1993 |
| | | Тест “Способ- ности оценки про- странственных взаимоотноше- ний” | Платонов К.К. Психологичес- кий практикум. М.,1990 |
| Человек — человек | <i>Личностные особен- ности Потребность в обще- нии, ответствен- ность, эмоциональ- ность, чувстви- тельность</i> <i>Экстраверсия</i> <i>Коммуникативные способности</i> | Тест Кеттелла (16 PF-опросник) Личностный оп- росник Айзенка Методика КОС-1 (В.А.Федоришина) Методика изуче- ния организатор- ских и коммуника- тивных склонно- стей | Практикум по психодиагнос- тике: Конкрет. психодиагност. методики. М.,1989 Профконсульта- ционная работа со старшекласс- никами / Под ред. В.А. Федо- ришина. Ки- ев,1980 Ловцова Н.И. Психологиче- ская диагности- ка предпочте- ний старше- классников: Справ. пособие. Саратов,1994 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------|---|--------------------------------|---|
| Человек — художественный образ | <i>Личностные особенности</i> <i>Общительность, импульсивность, эмоциональность, чувствительность, честолобие, соревновательность, воображение, склонность к индивидуальной деятельности</i> | Тест Кеттелла (16 PF-опросник) | Практикум по психодиагностике: Конкрет. психодиагност. методики. М., 1989 |

**Макет должностной инструкции
главного и ведущего специалистов
отдела (сектора) профорientации
районного (городского) центра
занятости населения**

УТВЕРЖДАЮ

Директор _____

(полное название

районного (городского) центра

занятости населения

(подпись)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

(название должности в родительном падеже)

ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1. Основной задачей _____ является
(должность)

(формулировка основной задачи)

2. _____
(должность)

2.1. Обеспечивает: _____

2.2. Оказывает: _____

2.3. Внедряет _____

2.4. Осуществляет: _____

2.5. Второстепенные задачи: _____

3. Работает в составе: _____

4. Непосредственно подчиняется: _____

5. Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом

6. Взаимодействует с _____

7. В своей работе руководствуется:

- действующим законодательством;
- законом Российской Федерации “О занятости населения в Российской Федерации”;
- методическими материалами вышестоящих организаций государственной службы занятости населения Российской Федерации;
- приказами и распоряжениями областного центра занятости населения;
- положением о центре занятости населения;
- профессионально-этическими принципами и нормами деятельности профконсультанта;
- настоящей должностной инструкцией.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

А. Главного специалиста

Главный специалист обязан:

1. В организационной работе:

1.1. Осуществлять общее руководство работниками, занимающимися вопросами профориентации в центре.

1.2. Участвовать в планировании профориентационной работы.

1.3. Разрабатывать планы организационно-методических мероприятий, графики проведения консультаций.

1.4. Определять потребность центра в справочно-информационных, диагностических и других материалах.

1.5. Участвовать (совместно с органами народного образования) в проверках учебных заведений, организаций, учреждений, предприятий по вопросам профориентации независимо от их ведомственной подчиненности; вносить в районный (городской) координационный совет по профессиональной ориентации предложения, направленные на совершенствование профориентационной работы.

1.6. Помогать учебным заведениям и заинтересованным организациям в правильной постановке профориентационной работы на договорных началах.

2. В профконсультационной работе:

2.1. Проводить профдиагностику и консультирование по вопросам выбора или перемены профессии с использованием методов психодиагностики, данных о потребностях региона и обслуживаемого района в квалифицированных специалистах, о предприятиях, их специфических особенностях (условиях труда, заработной плате, возможности профессионального роста, повышения квалификации, профессионально-производственных

факторах и т.п.), сведений об учебных заведениях региона, условиях поступления и обучения в них.

2.2. В зависимости от результатов консультирования направлять клиента:

- к инспектору по трудоустройству;
- специалисту по переобучению;
- психологу.

2.3. Систематизировать результаты работы с клиентами в удобной для пользования форме.

2.4. Участвовать в апробации и адаптации методов психологической работы, рекомендуемых отделом профориентации ОЦЗН.

2.5. Формировать банк профориентационных методик для работы с населением.

2.6. Использовать в работе методики, рекомендуемые отделом профориентации ОЦЗН.

2.7. Участвовать в методической работе отдела профориентации ОЦЗН.

2.8. Принимать активное участие в работе семинаров по повышению квалификации работников службы занятости, координации профориентационной работы.

2.9. Систематически повышать свой профессиональный уровень.

2.10. Совершенствовать умение пользоваться компьютерными вариантами психодиагностических методик.

Б. Ведущего специалиста

Ведущий специалист обязан:

1. Проводить консультации с целью оказания помощи клиенту в выборе конкретной профессии, опираясь на его потребности, желания и учитывая реальную ситуацию.

2. Выявлять клиентов с отклонениями в состоянии здоровья и с ограниченной профессиональной пригодностью, содействовать им в профессиональном определении.

3. В зависимости от результатов консультирования и с учетом желания клиента направлять его:

- к инспектору по трудоустройству;
- главному специалисту-профконсультанту;
- специалисту по профобучению;
- психологу.

4. Вести документацию, фиксирующую данные, необходимые для подбора клиенту работы; составлять итоговые заключения, содержащие результаты собеседования, рекомендации; осуществлять сбор, обработку и

систематизацию соответствующей информации в удобной для пользования форме.

5. Обеспечивать конфиденциальный характер использования данных консультационных бесед и обследований.

6. Анализировать для использования в профориентационной работе данные о потребностях региона и обслуживаемого района в квалифицированных специалистах, о предприятиях, их специфических особенностях (условиях труда, заработной плате, возможности повышения квалификации, профессионально-производственных факторах и т.п.), сведения об учебных заведениях региона, условиях поступления и обучения в них.

7. Формировать банк профкарт и информкарт; обучать правилам пользования ими специалистов центра, участвующих в обслуживании клиентов.

8. Систематически повышать свой профессиональный уровень.

9. Принимать активное участие в работе семинаров по повышению квалификации работников служб занятости, координации профориентационной работы.

10. Совершенствовать умение пользоваться компьютерными вариантами психодиагностических методик.

ПРАВА

_____ (должность) имеет право:

1. Требовать: _____
2. Привлекать: _____
3. Участвовать: _____
4. Использовать: _____
5. Получать необходимые сведения: _____
6. Подписывать: _____

7. Подавать заявки по формированию материально-технической базы и методическому обеспечению своей деятельности.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

_____ (должность) несет ответственность:

- за своевременное и качественное выполнение работы;
- достоверность представляемых данных;
- соблюдение профессиональных и морально-этических норм;
- качество выдаваемых рекомендаций.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

5.1. Специалист должен иметь высшее психологическое образование и стаж работы не менее 2 лет или высшее образование и стаж работы не менее 5 лет с обязательным прохождением курсов повышения квалификации.

5.2. Специалист должен знать:

- директивные материалы вышестоящих органов по вопросам профориентационной работы;
- цели и задачи профориентационной работы;
- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов и другие руководящие, методические и нормативные материалы по вопросам, относящимся к компетенции _____ (должность);
- основные научные проблемы в области профориентации и профконсультации;
- требования к психологическим, психофизиологическим и личностным особенностям человека, предъявляемые различными профессиями.

_____ (должность руководителя группы) _____ (подпись)

СОГЛАСОВАНО

Начальник отдела профориентации

ОЦЗН _____ (подпись)

С должностной инструкцией

ознакомлены _____ (подпись)

_____ (подпись)

Оглавление

| | |
|--|-----|
| Введение | 3 |
| Глава 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ..... | 5 |
| 1.1. Виды психологической помощи. Понятие профессионального консультирования в психологической теории и практике..... | 5 |
| 1.2. Системный анализ как научный метод консультирования..... | 6 |
| 1.3. Концепция как теоретический инструментарий профконсультанта..... | 18 |
| 1.4. Профессиональная позиция и опыт профконсультанта..... | 46 |
| 1.5. Пятишаговая модель психологического интервью как основная модель консультирования. Фокус-анализ в психологическом интервью..... | 50 |
| 1.6. Практические задания..... | 66 |
| Глава 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ШКОЛЬНИКОВ..... | 70 |
| 2.1. Профориентация в школе..... | 70 |
| 2.2. Методика индивидуальной профконсультации в ситуации выбора профессии..... | 73 |
| 2.3. Практические задания..... | 80 |
| Глава 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ..... | 82 |
| 3.1. Профессиональное консультирование в службе управления персоналом..... | 82 |
| 3.2. Формирование персонала организации..... | 85 |
| 3.2.1. Профконсультирование в ситуации подбора кадров и найма на работу..... | 85 |
| 3.2.2. Профконсультирование в ситуации профессиональной адаптации новых сотрудников. Помощь в освоении организационной культуры..... | 101 |
| 3.2.3. Профконсультирование по вопросам кадровых перемещений..... | 112 |
| 3.2.4. Профконсультирование при высвобождении кадров..... | 118 |
| 3.3. Профессиональное развитие персонала..... | 125 |
| 3.3.1. Технология сопровождения профессиональной и внутриорганизационной карьеры сотрудника..... | 125 |
| 3.3.2. Профконсультирование в программе подготовки кадрового резерва..... | 136 |

| | | |
|-----------------|---|-----|
| 3.4. | Мотивация и оценка труда персонала..... | 142 |
| 3.4.1. | Работа профконсультанта с мотивационной сферой сотрудников организации..... | 142 |
| 3.4.2. | Участие профконсультанта в оценке персонала..... | 150 |
| 3.5. | Практические задания..... | 157 |
| Глава 4. | ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СЛУЖБЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ..... | 166 |
| 4.1. | Система профориентации в службе занятости населения... | 166 |
| 4.1.1. | Психологический портрет клиентов службы занятости..... | 166 |
| 4.1.2. | Технология работы профконсультанта центра занятости населения..... | 173 |
| 4.1.3. | Профдиагностика и психологическая поддержка безработных граждан..... | 175 |
| 4.2. | Профконсультирование в ситуации потери и поиска работы..... | 178 |
| 4.2.1. | Методика индивидуальной профконсультации в ситуации потери и поиска работы..... | 178 |
| 4.2.2. | Социально-адаптационные программы в службе занятости населения..... | 182 |
| 4.3. | Практические задания..... | 200 |
| Литература..... | | 203 |
| Приложения..... | | 206 |

Файруза Салихджановна Исмагилова

ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебное пособие

Редактор Е. А. Ушакова
Компьютерная верстка И. М. Намятова

Печатается по постановлению редакционно-издательского
совета университета
Лицензия ЛР № 040328 от 10.04.97

Подписано в печать 08.02.99. Формат 60х84/16. Бумага для множ. аппаратов. Усл. печ. л. 13,9. Уч.-изд. л. 14,8. Тираж 300 экз. Заказ

Издательство Уральского государственного профессионально-педагогического университета. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.
Ризограф УГППУ. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

